
BACHELORARBEIT

Herr
Kevin Sager

Multifunktionsarena oder Stadion

**Rentabilität moderner Sportarenen am
Beispiel der Veltins Arena, der Allianz
Arena und der Volkswagen Arena**

2017

BACHELORARBEIT

Multifunktionsarena oder Stadion

Rentabilität moderner Sportarenen am Beispiel der Veltins Arena, der Allianz Arena und der Volkswagen Arena

Autor:
Herr Kevin Sager

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wJ3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Detlef Gwosc

Zweitprüfer:
Dipl.-Päd. Jörg Ellmann

Einreichung:
Hamburg, 09.01.2017

BACHELOR THESIS

Multifunctional arena or football stadium

Profitability of modern sports arenas at the example of the “Veltins Arena”, the “Allianz Arena” and the “Volkswagen Arena”

author:

Mr. Kevin Sager

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM13wJ3-B

first examiner:

Prof. Dr. Detlef Gwosc

second examiner:

Dipl.-Päd. Jörg Ellmann

submission:

Hamburg, 09.01.2017

Bibliografische Angaben

Sager, Kevin:

Multifunktionsarena oder Stadion

Rentabilität moderner Sportarenen am Beispiel der Veltins Arena, der Allianz Arena und der Volkswagen Arena

Multifunctional arena or football stadium

Profitability of modern sports arenas at the example of the "Veltins Arena", the "Allianz Arena" and the "Volkswagen Arena"

Seiten 67, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Diese Bachelorarbeit geht der Frage nach, ob es bei einem Stadionneubau rentabler wäre, eine Multifunktionsarena oder ein „reines“ Fußballstadion zu bauen. Überprüft wurde dies im Folgenden an drei verschiedenen Stadien. Die „Veltins Arena“ auf Schalke gilt als eine der größten Multifunktionsarenen der Welt. Die „Allianz Arena“ in München ist eher ein Fußballstadion, genau wie die „Volkswagen Arena“ in Wolfsburg. Anhand verschiedener Vergleichspunkte wird die Rentabilität der Stadien untersucht und daraus folgend ermittelt, ob eine Multifunktionsarena oder ein Fußballstadion rentabler ist. Untersucht wurden dazu unter anderem die Jahresabschlüsse der jeweiligen Vereine.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1. Einleitung.....	1
2. Der Begriff der Rentabilität.....	3
3. Die Merkmalsausprägungen.....	6
3.1 Die Merkmalsausprägung einer Multifunktionsarena	6
3.2 Die Merkmalsausprägung eines Stadions	9
4. Die strategischen Überlegungen vor einem Stadionbau.....	11
5. Die verschiedenen Finanzierungsarten	18
5.1 Die Öffentliche Finanzierung	18
5.2 Die Private Finanzierung	19
5.3 Das Public-Private-Partnership	20
6. Die Vermarktung von Sportstätten	22
6.1 Die besucherorientierte Vermarktung	22
6.1.1 Die Preisgestaltung der Eintrittskarten	23
6.1.2 Die Distribution von Eintrittskarten	24
6.2 Die Vermarktung an Sponsoren	25
6.2.1 Die Vermarktung der Namensrechte	26
6.3 Das Hospitality Marketing.....	27
6.4 Die Medienorientierte Vermarktung.....	28
6.5 Stadionführung als Marketing Instrument	28
7. Die Rentabilitätsbetrachtung.....	31
7.1 Veltins Arena.....	31
7.1.1 Bau der Arena.....	31
7.1.2 Technische Besonderheiten und Daten	32
7.1.3 Veranstaltungen in der Arena.....	35
7.1.4 Die Vermarktung der Arena.....	37
7.1.5 Die Finanzierung der Veltins Arena.....	43
7.1.6 Die Rentabilität der Veltins Arena.....	44

7.2	Allianz Arena	48
7.2.1	Bau der Arena.....	48
7.2.2	Technische Daten und Ausstattung.....	50
7.2.3	Veranstaltungen in der Arena.....	50
7.2.4	Die Vermarktung der Allianz Arena	51
7.2.5	Die Finanzierung der Allianz Arena	52
7.2.6	Die Rentabilität der Allianz Arena.....	53
7.3	Volkswagen Arena	56
7.3.1	Bau der Arena.....	56
7.3.2	Technische Daten und Ausstattung.....	58
7.3.3	Veranstaltungen in der Volkswagen Arena.....	58
7.3.4	Die Vermarktung der Volkswagen Arena.....	59
7.3.5	Die Finanzierung der Volkswagen Arena	62
7.3.6	Die Rentabilität der Volkswagen Arena	62
8.	Fazit.....	66
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XXII
	Eigenständigkeitserklärung	XXV

Abkürzungsverzeichnis

3D	dreidimensional
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
BSC	Ballspielklub
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DM	Deutsche Mark
FC	Fußballclub
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HSV	Hamburger Sportverein
LED	Light Emitting Diode
LEED	Leadership in Energy Efficient Design
Nr.	Nummer
PPP	Public-private-Partnership
S04	FC Schalke 04
SE	Societas Europaea
TSV	Turn- und Sportverein
TV	television
UEC	urban entertainment center

UEFA	Union of European Football Associations
UHD-TV	ultra high Definition Television
VfL	Verein für Leibesübungen
VIP	very important person
W-LAN	Wireless Local Area Network

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berechnung Eigenkapitalrendite	3
Abbildung 2: Berechnung Gesamtkapitalrendite	4
Abbildung 3: Berechnung Umsatzrendite	4
Abbildung 4: Berechnung Fremdkapital	4
Abbildung 5: Madison Square Garden	7
Abbildung 6: HDI-Arena in Hannover	10
Abbildung 7: Diagramm Stadiongelände	13
Abbildung 8: Ausrichtung des Spielfeldes	15
Abbildung 9: Klassische Finanzierungsstruktur	18
Abbildung 10: Public-Private-Partnership	20
Abbildung 11: 3D Ansicht Mainz Ticketshop	24
Abbildung 12: Drehbanden Werbung (Tipico) in Hamburg	25
Abbildung 13: LED-Bandenwerbung in Bochum	26
Abbildung 14: Audi Sportpark in Ingolstadt	27
Abbildung 15: Veltins Arena im Februar 2000	31
Abbildung 16: Südtribüne Veltins Arena	33
Abbildung 17: Blick durch Museum in Veltins Arena	37
Abbildung 18: Videowürfel in der Veltins Arena	39
Abbildung 19: Übersicht Logen Arena	42
Abbildung 20: Allianz Arena im Bau	49
Abbildung 21: Volkswagen Arena Wolfsburg	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Finanzierung der Veltins Arena	44
Tabelle 2: Umsatzerlöse von 2011 bis 2015	47
Tabelle 3: Umsatzrentabilität von 2011 bis 2015	47
Tabelle 4: Umsatzrentabilität im Jahr 2015	47
Tabelle 5: Finanzierung der Allianz Arena	52
Tabelle 6: Umsatzerlöse von 2010 bis 2015	55
Tabelle 7: Umsatzrentabilität von 2010 bis 2015	56
Tabelle 8: Umsatzrentabilität in der Saison 2014/2015	56
Tabelle 9: Finanzierung der Volkswagen Arena	62
Tabelle 10: Umsatzerlöse von 2007 bis 2011	65
Tabelle 11: Umsatzrentabilität von 2007 bis 2011	65
Tabelle 12: Umsatzrentabilität in der Saison 2010/2011	65

1. Einleitung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden die ersten Stadien in Deutschland errichtet. Diese wurden durch die Vereine in Eigenregie gebaut. Oftmals bestanden die Tribünen aus Holz, ohne Sitzplätze. Auch die Kapazitäten variierten sehr stark. Die „Glückauf-Kampfbahn“ in Gelsenkirchen bot 35.000 Zuschauern einen Platz, teilweise drängten jedoch bis zu 70.000 Menschen ins Stadion.¹ Diese absurde Situation ist heutzutage unmöglich. Viele dieser alten Stadien sind auf Grund von baulichen Mängeln inzwischen abgerissen worden. Im Laufe der Jahre haben sich die Stadien enorm verändert, wo früher Fußballplätze mit einer Tribüne gestanden haben, stehen heute moderne Arenen.

Viele deutsche Fußballstadien genügten nicht mehr den gestiegen Anforderungen und erfüllten somit nicht die Auflagen der UEFA und der FIFA. Der Komfort war zu gering, die Hospitality Bereiche in den Stadien waren kaum vorhanden, sodass sichere Einnahmequellen nicht ausgeschöpft wurden. Somit bestand die Notwendigkeit zum Neu- bzw. Umbau der Stadien, um diese fehlenden Einnahmen zu realisieren und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, insbesondere die international vertretenen Vereine. Einfluss darauf hatte die anhaltende Kommerzialisierung des Sportes, die Ausrichtung der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland und der „Bau-Boom“ beziehungsweise die Umbauten an den bereits bestehenden Stadien in Deutschland. Mit den steigenden finanziellen Mitteln ist es den Stadionplanern möglich, Arenen zu bauen, in denen auch andere Veranstaltungen stattfinden können, um die Stadien mit Extraeinnahmen abzubezahlen und rentabel zu bewirtschaften. Somit ist der Weg zu einem neuen Typ Stadion geebnet. Die heutige Generation Zuschauer ist eher auf Komfort aus und will sich in einem Stadion wohlfühlen. Dieses erreichen die Stadionbetreiber durch Unterhaltungsveranstaltungen, die verschiedene Zielgruppen anlocken. Durch neue potenzielle Kunden wachsen die Einnahmen. Wichtig für die Stadien ist, dass ausreichend Veranstaltungen stattfinden können, denn der Konkurrenzdruck wächst stark an. Eine Multifunktionsarena ist allein durch Fußball nicht finanzierbar.

Das Thema der Arbeit befasst sich mit der Rentabilität der Stadien in Deutschland. Viele Bundesliga Vereine besitzen ein neues bzw. ein umgebautes Stadion. Diese

¹ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Glückauf-Kampfbahn. URL: <http://www.schalke04.de/de/stadion-und-tickets/ehemalige-stadien/glueckauf-kampfbahn/page/584--583--.html>

müssen wirtschaftlichen Erfolg einbringen, damit sich der Stadionbau refinanziert. Bevor ein Stadion gewinnbringend betrieben werden kann, müssen Überlegungen zum Bau der Arena und der Finanzierung getätigt werden. Auf die verschiedenen Finanzierungsarten wird im Verlauf der Arbeit genauer eingegangen. Die Faktoren, welche einen Stadionbau beeinflussen, müssen vorher durchdacht werden, um einen geeigneten Standort zu finden und damit die Baukosten so gering wie möglich zu halten. Um zu sehen wie rentabel Stadien betrieben werden, erfolgt in dieser Arbeit ein Vergleich von drei Stadien.

Ziel der Arbeit ist herauszufinden, ob moderne Stadien rentabel arbeiten und ob es sich in Zukunft mehr lohnt ein „reines“ Fußballstadion oder eine Multifunktionsarena zu bauen. Dazu wird der Bau der Arenen miteinander verglichen. Ein weiterer Vergleichspunkt sind die technischen Daten. Gerade die Veltins Arena bietet einige Funktionen, welche für den Umbau, zum Beispiel zu einer Konzerthalle, notwendig sind. Die Veranstaltungen in den Arenen werden verglichen. In der Allianz Arena und der Volkswagen Arena finden im Gegensatz zur Veltins Arena weniger Veranstaltungen statt. Ein weiterer Punkt des Vergleiches ist die Vermarktung der Arenen. Dabei wird untersucht, ob die Fußballstadien Stadionführungen anbieten und wie diese durchgeführt werden. Die Hospitality dient als weiterer Vergleichspunkt. Durch die Logen und VIP-Plätze bieten sich den Vereinen sichere Einnahmequellen. Weitere Vergleiche werden bei der Finanzierung des jeweiligen Stadions, bei den Dauerkarten sowie beim Catering gezogen.

2. Der Begriff der Rentabilität

Rentabilität ist ein Begriff, welcher in der Betriebswirtschaft angewendet wird. „Verhältnis einer Erfolgsgröße zum eingesetzten Kapital einer Rechnungsperiode. Beide Größen können zahlungs- und bilanzorientiert gemessen werden.“²

Zumeist wird die Rentabilität in Prozent angegeben und ist eine wichtige Kennzahl, an dem der Erfolg eines Unternehmens gemessen wird. Ein Unternehmen wird als rentabel bezeichnet, wenn alle Kosten, betrieblich und privat, durch den erwirtschafteten Umsatz abgedeckt werden und auch ein Gewinn abgeworfen wird.³

Es gibt verschiedene Arten von Rentabilität, die Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität, Umsatzrentabilität und Fremdkapitalrentabilität.⁴

Die **Eigenkapitalrentabilität** beschreibt, inwieweit das Eigenkapital in Bezug auf den Gewinn eingesetzt werden konnte. Je höher diese Zahl ausfällt, umso höher ist auch der finanzielle Erfolg des Unternehmens.

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \dots \%$$

Abbildung 1: Berechnung Eigenkapitalrendite, Eigene Darstellung⁵

² Vgl. SPRINGER Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Rentabilität. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rentabilitaet.html?referenceKeywordName=Eigenkapitalrentabilit%C3%A4t>

³ Vgl. GRÜNDERSZENE LEXIKON (o.J.): Stichwort: Rentabilität. URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/rentabilitaet>

⁴ Vgl. GRÜNDERSZENE LEXIKON (o.J.): Stichwort: Rentabilität. URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/rentabilitaet>

⁵ Vgl. SOWA, Ralf (o.J.), Kennzahlen Rechnungswesen 4. URL: http://www.urs-beratung.de/Download_PDF/Rechnungswesen_4.pdf

Die **Gesamtkapitalrentabilität** zeigt, wie ertragreich ein Unternehmen wirtschaftet. Ermittelt wird diese, indem der Einzahlungsüberschuss in Relation zum Gesamtkapital gesetzt wird.

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \dots\%$$

Abbildung 2: Berechnung Gesamtkapitalrendite, Eigene Darstellung⁶

Die **Umsatzrentabilität** zeigt an, wie hoch der Gewinn im Verhältnis zum Umsatzerlös ist.⁷

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 = \dots\%$$

Abbildung 3: Berechnung Umsatzrendite, Eigene Darstellung⁸

Die **Fremdkapitalrentabilität** sagt aus, wie hoch die Verzinsung des eingesetzten Fremdkapitals ausfällt. Sie wird errechnet, indem die Fremdkapitalzinsen in Relation zum Fremdkapital gesetzt werden.⁹

$$\text{Fremdkapitalrendite} = \frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital}} \times 100 = \dots\%$$

Abbildung 4: Berechnung Fremdkapital, Eigene Darstellung¹⁰

⁶ Vgl. SOWA, Ralf (o.J.), Kennzahlen Rechnungswesen 4. URL: http://www.ursberatung.de/Download_PDF/Rechnungswesen_4.pdf

⁷ Vgl. SOWA, Ralf (o.J.), Kennzahlen Rechnungswesen 4. URL: http://www.ursberatung.de/Download_PDF/Rechnungswesen_4.pdf

⁸ Vgl. SOWA, Ralf (o.J.), Kennzahlen Rechnungswesen 4. URL: http://www.ursberatung.de/Download_PDF/Rechnungswesen_4.pdf

⁹ Vgl. GRÜNDERSZENE LEXIKON (o.J.): Stichwort: Rentabilität. URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/rentabilitaet>

¹⁰ Vgl. GRÜNDERSZENE LEXIKON (o.J.): Stichwort: Rentabilität. URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/rentabilitaet>

In dieser Arbeit wird insbesondere auf die Umsatzrentabilität eingegangen. Im heutigen Fußballgeschäft sind die Stadien nicht unabhängig vom jeweiligen Verein zu betrachten. Der sportliche und der wirtschaftliche Erfolg stehen somit in engem Zusammenhang. In Folge dessen lässt sich die Umsatzrentabilität, anhand des verfügbaren Zahlenmaterials, am genauesten untersuchen.

3. Die Merkmalsausprägungen

3.1 Die Merkmalsausprägung einer Multifunktionsarena

Die ersten neuen Großveranstaltungshallen entstanden Ende der 80er Jahre.¹¹ Seit der Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurde ein Arena Boom ausgelöst. Es scheint, als hätte jede große Stadt oder ein größeres Ballungsgebiet eine Veranstaltungshalle in Form einer Arena, oder besser einer „Multifunktionsarena“. Die aktuellen Arenen wurden nach amerikanischem Vorbild gebaut. Den Denkanstoß dafür lieferte der Madison Square Garden in New York. Nach Umbauarbeiten der Arena konnten die Sportarten Basketball und Eishockey in das Sport- und Unterhaltungsprogramm aufgenommen werden und die Veranstaltungsanzahl- und vielfalt erhöht werden.¹² Heutzutage werden die Arenen privat finanziert, gebaut und betrieben.¹³ Ein wichtiger Aspekt für die Einordnung einer Arena ist die primäre Nutzung. Meistens ist die Grundausrüstung einer multifunktionalen Arena durch eine Sportmannschaft gesichert.¹⁴

Eine genaue Definition für den Begriff „Multifunktionsarena“ gibt es nicht. Jedoch wurde der Begriff in den letzten Jahren immer weiter in den Sprachgebrauch aufgenommen. Laut dem Duden wird der Begriff „Arena“ auch als „Kampfbahn, [sandbestreuter] Kampfplatz im Amphitheater der römischen Antike“ und als „Sportplatz, Wettkampfstätte mit ringsum steigend angeordneten Zuschauersitzen“¹⁵ angegeben. Der Begriff „multifunktional“ wird im Duden wie folgt beschrieben: „vielen Funktionen (1c) gerecht werdend, viele Bedürfnisse befriedigend“¹⁶

¹¹ Vgl. Neumann in: Hennings/Müller (Hrsg.) 1998, S.71

¹² Vgl. Drewitz 2007, S. 23

¹³ Vgl. Neumann in: Hennings/Müller (Hrsg.) 1998, S.71

¹⁴ Vgl. Neumann in: Hennings/Müller (Hrsg.) 1998, S.71

¹⁵ Vgl. DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: Arena. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Arena>

¹⁶ Vgl. DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: multifunktional. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/multifunktional>



Abbildung 5: Madison Square Garden, Quelle: Google Bilder, Suchwort: Madison Square Garden

Im anglo-amerikanischen Raum sind zwei unterschiedliche Arenatypen zu finden. Diese unterscheiden sich in ihrer Größe auf die verfügbaren Sitzplätze und die mögliche Spielfeldgröße. Eine Gemeinsamkeit der beiden Arenatypen besteht darin, dass die Grundausrüstung durch das Ausrichten von Sportveranstaltungen lokaler und regionaler Vereine gewährleistet ist.

Bei dem ersten Arenatyp, die Arena („arena“), handelt es sich um eine Halle, die eine Kapazität zwischen 10.000 und 22.000 Sitzplätzen bereitstellen kann. Die Spielfeldgröße muss ein Maß von ca. 64 Meter x 43 Meter erreichen. Eine solche Arena eignet sich ideal für Sportveranstaltungen wie Eishockey oder Basketball.

Der zweite Arenatyp, das überdachte Stadion („covered stadium“, „dome“, „superdome“) besitzt in der Regel eine Kapazität von über 40.000 Sitzplätzen. Die Spielfeldgröße unterscheidet sich enorm von der ersten Arenaform. Das überdachte Stadion kann eine Größe von 110 Meter x 55 Meter anbieten. Dieser Arenatyp eignet sich für Begegnungen der Sportarten Baseball, American Football oder Fußball.¹⁷

Aufgrund der Darbietungen von NEUMANN betrachtet VOSS-UHLENBROCK den Begriff „Arena“ auf Grundlage des Fußballbundesligasportes in Deutschland. VOSS-UHLENBROCK beschreibt ein „überdachtes“ Stadion als Arena für den Fußballsport und nicht für andere Sportarten wie z.B. American Football. Durch die Schließung des

¹⁷ Vgl. Neumann 1998, S. 71

Daches kann das Stadion auch als multifunktionale Großveranstaltungshalle genutzt werden. Somit wird aus einem Stadion, durch seine Überdachung, eine Arena mit Großveranstaltungshallencharakter, in der neben Sportveranstaltungen auch Shows, Rockkonzerte oder ähnliches veranstaltet werden können.¹⁸

VOSS-UHLENBROCK spricht bei einer klassischen, unüberdachten Form eines Stadions von einem „Tradium“. Dies ist nur der Fall, wenn das Stadion einen Ring an Dienstleistungs- und Handelseinrichtungen gebildet hat. Das Wort „Tradium“ setzt sich aus den englischen Worten „trade“ (Handel) und „stadium“ (Stadion) zusammen. Dies impliziert eine Verbindung von einer Sportnutzung mit einer Handelsnutzung. Des Weiteren unterscheidet VOSS-UHLENBROCK die „Tradien“ in anlage- und bereichsbezogene „Tradien“.

Bei den anlagebezogenen Tradien werden die Angebote aus Handels-, Dienstleistungs- und Sportbereich innerhalb des Stadions realisiert. Bei dem bereichsbezogenen Tradium finden die Ansiedlungen der Einrichtungen nebeneinander im Umfeld des Stadions statt.¹⁹

In den neueren Arenen sind oftmals Urban Entertainment Center (UEC) verbaut. Ein UEC ist im Allgemeinen eine Weiterentwicklung des Einzelhandelsimmobilientyps „Einkaufszentrum“ und beinhaltet umfangreiche Freizeit und Unterhaltungsangebote.²⁰ Viele der Konsumenten möchten vor, während und nach dem Einkauf unterhalten werden. Eine passende Architektur ist somit notwendig. Die modernen UEC sind baulich nach außen geschlossen und haben eine innere corporate-identity²¹. Durch verschiedene Erlebniskomponenten kann ein UEC auf bestimmte Zielgruppen abgestimmt werden. Bei den UECs wird das Einkaufen um zwei entscheidende Komponenten erweitert, um die Gastronomie und die Entertainmentnutzung.²²

Die Unterhaltungskomponente umfasst oftmals ein Kino, ein Musical oder eine Sportarena. Damit ein UEC rentabel ist, sind eine gut ausgebaute Infrastruktur und ein gewisses Einzugsgebiet unumgänglich.

¹⁸ Vgl. Voss-Uhlenbrock 1998, S.60

¹⁹ Vgl. Voss-Uhlenbrock 1998, S. 60

²⁰ Vgl. ELLRICH, Mirko (2005): Infoblatt Urban Entertainment Center (UEC). URL: <https://www.klett.de/alias/1036965>

²¹ Erscheinungsbild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit

²² Vgl. ELLRICH, Mirko (2005): Infoblatt Urban Entertainment Center (UEC). URL: <https://www.klett.de/alias/1036965>

Nach Ansicht des Autors können die Arenatypen nach NEUMANN als eine Grundlage für die Kategorisierung des Begriffes „Multifunktionsarena“ dienen. Ein weiterer Parameter ist die primäre Nutzung des Sportes. Somit muss der Sport, welcher oftmals durch eine lokale oder regionale Sportmannschaft ausgeführt wird, die oberste Priorität besitzen.²³

Somit ist festzustellen, dass eine Veranstaltungsstätte, wenn sie die Parameter „Größe“ und „Primärnutzung Sport“ erfüllt, als „Multifunktionsarena“ bezeichnet werden kann. Ein weiterer Parameter ist die Multifunktionalität. Diese „Sportarenen“ müssen neben den sportlichen Aktivitäten auch andere Veranstaltungen meistern, wie zum Beispiel Kongresse, Musicals oder Konzerte. Umso abwechslungsreicher dieses Programm ist, desto mehr Zielgruppen werden angesprochen und die Zuschauerzahlen für diese Veranstaltungen steigen.

Um Konzerte zu realisieren, brauchen diese Arenen auch eine ausgereifte Technik, die ein besonderes „Feeling“ aufkommen lassen. Dazu zählen unter anderem das Schließen des Daches oder eine besondere Lichttechnik.

3.2 Die Merkmalsausprägung eines Stadions

Um eine „Multifunktionsarena“ korrekt einordnen zu können, muss eine Abgrenzung zu einem „Fußballstadion“ erfolgen.²⁴ Laut dem Duden ist ein Stadion ein „mit Rängen, Tribünen für die Zuschauer versehene, große Anlage für sportliche Wettkämpfe und Übungen, besonders in Gestalt eines großen, oft ovalen Sportfeldes“.²⁵ Oftmals erfolgen Umbenennungen der Sportstadien durch die Vergabe der Namenrechte, wie zum Beispiel die HDI-Arena, ehemals Niedersachsenstadion in Hannover.

DREWITZ zieht zur Betrachtung der „Fußballstadien“ drei Kriterien in Betracht. Diese lauten Größe, Überdachung und Bodenbeschaffenheit.²⁶ Im Gegensatz zu den Multi-

²³ Vgl. Neumann 1998, S. 73

²⁴ Vgl. Drewitz 2007, S. 21

²⁵ Vgl. DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: Stadion. URL : <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stadion>

²⁶ Vgl. Drewitz 2007, S.21

funktionsarenen weisen Fußballstadien oftmals eine höhere Kapazität auf. Das größte Fußballstadion in Deutschland ist der Signal-Iduna Park in Dortmund²⁷.

Auch bei der Überdachung gibt es Unterschiede, da die Fußballstadien in der Regel nicht vollständig überdacht und somit witterungsabhängig sind. Die Bodenbeschaffenheit ist, wie auch in der Multifunktionsarena Naturrasen, nur dass in den Fußballstadien der Boden nicht austauschbar ist. In der Veltins Arena auf Schalke zum Beispiel ist es möglich, den Rasen aus der Arena heraus zu fahren. Dies wird unter „Punkt 7.1. Veltins Arena“ genauer beschrieben.



Abbildung 6: HDI-Arena in Hannover, Quelle: Google Bilder, Suchwort: HDI Arena Hannover

²⁷ Vgl. STADIONWELT (o.J.): Stadien Deutschland. URL:
http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=ligen&land=Deutschland

4. Die strategischen Überlegungen vor einem Stadionbau

Für den Bau eines jeden Stadions sind die finanziellen Mittel ausschlaggebend. Daher sind für den erfolgreichen Betrieb eines Stadions viele verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Es geht nicht nur um den Bau, sondern auch um eine funktionierende Infrastruktur. Die wichtigsten Überlegungen vor dem Bau sollen näher betrachtet werden. Es wäre unwirtschaftlich ein Stadion zu bauen, dass in punkto Kapazität und Komfort so bescheiden ausfällt, dass es den Zweck eines Stadions nicht erfüllt. Andererseits ist es fatal ein Stadion zu bauen, welches bezüglich der Kapazität und des Komforts zu anspruchsvoll ist. Allerdings gibt es weitere grundlegende Faktoren, die in der Planungsphase beachtet werden müssen.

Es empfiehlt sich bei geringen finanziellen Mitteln der Bau eines schlichten Stadions. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass das Stadion im Laufe der Jahre möglichst kostengünstig erweitert und verbessert werden kann.²⁸ Bei der Planung eines Stadions sollten im Regelfall die Stehplätze später ohne größeren Aufwand in Sitzplätze umgebaut werden können. Des Weiteren können im Idealfall auch weitere Logenplätze verfügbar sein, welche über einen guten Zugang und eine gute Betreuung verfügen. Wenn ein Stadion nicht überdacht ist, müssen die Tribünen so gestaltet sein, dass ein Anbau eines Daches kein Problem darstellt. Das Dach sollte nur über die Zuschauerränge gebaut sein und die Bauherren könnten überlegen, ob ein nachträgliches Schiebedach angebaut werden kann. Weiterhin sollte gewährleistet sein, dass zu einem späteren Zeitpunkt weitere technische Verbesserungen vorgenommen werden können.²⁹

In den Planungen spielt die Kapazität eine große Rolle. Dabei sollte beachtet werden, ob das Stadion für größere Wettbewerbe wie zum Beispiel für Weltmeisterschaftsspiele oder internationale Spiele, abhängig vom jeweiligen Erfolg des Vereins, der im Stadion spielt, gebaut werden soll. Vereine, welche ein neues, helleres und komfortableres Stadion bauen, können mit einem Zuschauerzuwachs rechnen. Ein Verein, welcher in der Regel etwa 20.000 Zuschauer hat und ein Stadion mit 30.000 Plätzen plant, sollte

²⁸ Vgl. FIFA 2011, S. 30

²⁹ Vgl. FIFA 2011, S. 30

in etwa 40.000 Plätze kalkulieren.³⁰ Die Gefahr dabei besteht darin, dass, wenn die gewünschten Zuschauerzahlen ausbleiben, das Stadion nicht tragbar ist.

Weiterhin sollte überlegt werden, inwieweit die Dienstleistungsangebote, Getränke- oder Verpflegungsstände und auch Einrichtungen wie zum Beispiel Toiletten und andere sanitäre Einrichtungen den Zuschauerplätzen in gewisser Größe angepasst werden. Für eine festgelegte Stadionkapazität gibt es keine allgemeine Formel.

Umso moderner das Stadion ist, desto mehr sind die Zuschauer bereit, höhere Preise für die Eintrittskarten zu bezahlen. Daher muss früh abgeklärt werden, wie groß die Nachfrage nach Dienstleistungen für zahlungskräftige Kunden ist.

Bei der Planung sollte darauf geachtet werden, dass der Unterhalt, die Reinigung, der Betrieb und die Verwaltung des Areals im besten Fall möglichst einfach, effizient und kostengünstig zu handhaben ist.

Durch den technischen Fortschritt wachsen auch die Ansprüche der Besucher. Daher sollte bei der Planung darauf geachtet werden, dass die durchschnittliche Lebensdauer eines Stadions 30 Jahre oder weniger sein kann.³¹ Viele der Zuschauer werden im Laufe der Jahre nicht mehr bereit sein, sich einen Platz in der Kälte zu kaufen. Daher muss bei der Planung hinterfragt werden, ob das Stadion auch den Ansprüchen der Zukunft entspricht.

Weiterhin muss der Standort des neuen Stadions gut gewählt werden. Es sollte gewährleistet sein, dass die Zuschauer und andere Personen genügend Platz haben. Während die Anreise der Zuschauer oft gestaffelt erfolgt, gestaltet sich die Abreise anders. Dort wollen die Zuschauer meist das Stadion gleichzeitig verlassen, so dass es zu Stausituationen kommen kann. Daher sollten genügend freie Flächen vorhanden sein, um einen Stau bei der Abreise zu verhindern. Diese freien Flächen können im späteren Verlauf zur Bebauung genutzt werden. Je größer das Stadiongelande ist, umso geringer das Risiko, dass der Standort frühzeitig wieder aufgegeben werden muss.³²

Ein Stadion, welches außerhalb von großen Städten liegt und ohne öffentliche Verkehrsanbindungen schwer zu erreichen ist, braucht eine noch größere freie Fläche, um genügend Parkplätze zur Verfügung stellen zu können.

³⁰ Vgl. FIFA 2011, S. 30

³¹ Vgl. FIFA 2011, S. 31

³² Vgl. FIFA 2011, S. 32

Ein idealer Standort für ein Stadion wäre ein großes Areal mitten in der Stadt mit einer guten Anbindung an den öffentlichen Verkehr sowie ausreichend ausgebaute Hauptstraßen und Autobahnen, um einen reibungslosen Abtransport der Zuschauer zu gewährleisten. Auch ein ausreichend großer Parkplatz ist von Vorteil. Sollte keine Veranstaltung auf dem Gelände des Stadions stattfinden, könnten die Parkplätze von anderen genutzt werden, da sie sonst nur 100 bis 200 Stunden pro Jahr genutzt werden.³³ Weiterhin sollten in der Nähe des Stadions Hotels und Einkaufsmöglichkeiten vorhanden sein, um gerade auf internationaler Ebene mehr Zuschauer zu generieren. Ein internationaler Flughafen erhöht die Chancen enorm. Um keine Probleme bei den Verkehrsanbindungen zu erhalten, sollten im Vorfeld Verkehrsplaner den Standort des Stadions genauestens untersuchen.

Der endgültige Standort für ein Stadion muss so gewählt sein, dass dieser Ort bereits bestens mit öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Taxis oder auch Flügen erreichbar ist.

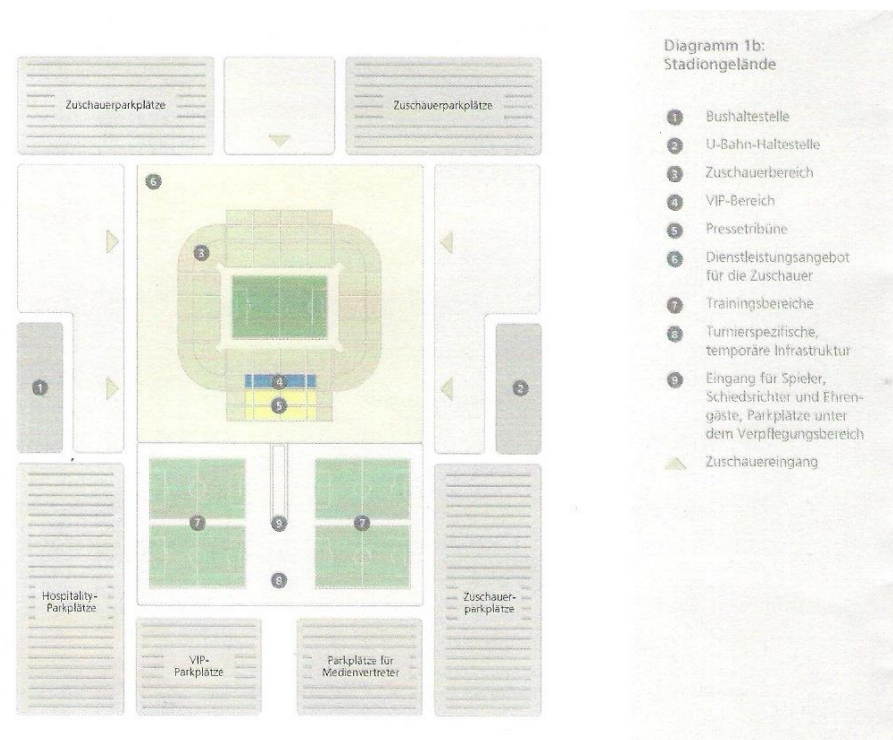


Abbildung 7: Diagramm Stadiongelande³⁴

³³ Vgl. FIFA 2011, S. 32

³⁴ Vgl. FIFA 2011, S. 34

Mit der Einführung des Green Goal Prinzips der FIFA, welches ein Konzept für einen nachhaltigen Umweltschutz ist, sollen Vereine auf die Umwelt achten. Dazu zählen die Senkung des Trinkwasserverbrauchs, die Vermeidung und/oder Reduktion von Abfall, die Umsetzung eines effizienten Energiesystems sowie die Förderung der Nutzung des öffentlichen Verkehrs.³⁵

Bei der Planung sollte auch ein sparsamer Umgang mit Trinkwasser beachtet werden. Es könnte Regenwasser aufgefangen und dann verwendet werden, um Einsparungen im Sanitärbereich zu erreichen.

Ebenso ist die Abfallentsorgung ein bedeutender Kostenfaktor. Daher wird laut Green Goal empfohlen, wiederverwendbare Getränkebehälter zu benutzen, sowie die Trennung und das Recycling der Abfälle und der Verzicht auf Verpackungen, zum Beispiel bei den Esswaren und den Merchandising Artikeln. Auch energiesparende Maßnahmen, wie zum Beispiel die Nutzung von Solarenergie, sind ein Bestandteil der Planung.

Es gibt verschiedene neue Zertifizierungsverfahren, welche die Umweltfreundlichkeit und die nachhaltige Nutzung in den Vordergrund rücken.

Zu diesen zählen das Leadership in Energy Efficient Design (LEED), die Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) und das Green Building (Vergabe von Sternen) sowie die Ermittlung des Kohlendioxid Fußabdrucks.³⁶

Die Zertifizierung nach LEED gestaltet sich durch die Vergabe von maximal 100 Basispunkten, wozu weitere sechs Punkte für innovatives Design vergeben werden. Die insgesamt vier Verifizierungsstufen lauten: Einfach (40 bis 49 Punkten), Silber (50 bis 59 Punkten), Gold (60 bis 79 Punkten) und Platin (Mindestens 80 Punkte).

Dazu kommen sechs Hauptkategorien. Diese lauten: Nachhaltige Baustelle, Wassereffizienz, Energie und Atmosphäre, Materialien und Ressourcen, Luftqualität im Gebäude und Innovation und Designprozess.³⁷

Wenn ein Stadion nach LEED Kriterien gebaut wird, können die Kosten sehr unterschiedlich ausfallen. Je höher die Punktzahl eines Stadions ist, umso höher sind die Kosten für den Bau des Stadions. Je mehr Technik am Anfang verbaut wird, je nachhaltiger ist das Stadion. Als Beispiel dafür kann die Installation eines Klimasystems

³⁵ Vgl. FIFA 2011, S. 37

³⁶ Vgl. FIFA 2011, S. 37

³⁷ Vgl. FIFA 2011, S. 38

genannt werden. Je früher dieses eingebaut wird, umso weniger Kosten werden beim nachträglichen Einbau berechnet. Der frühzeitige Einbau kann sich langfristig positiv auf die Energie- und Instandhaltungskosten auswirken.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Planung eines Stadions ist die Ausrichtung des Spielfeldes. Dieses sollte in Bezug auf die Sonne so angelegt werden, dass weder Spieler, Schiedsrichter noch Zuschauer von dieser geblendet werden. Das Dach eines Stadions hat auch Auswirkungen auf das Spielfeld, denn Naturrasen muss genügend Licht und Frischluft bekommen, damit dieser ausreichend wachsen kann. Früher galt daher, dass die beste Ausrichtung des Spielfeldes in der Nord-Süd-Achse erfolgen sollte. Durch neuere Untersuchungen richten sich viele Stadionplaner nach dem Sonnenstand zum üblichen Zeitpunkt der Halbzeitpause von Nachmittagsspielen.³⁸

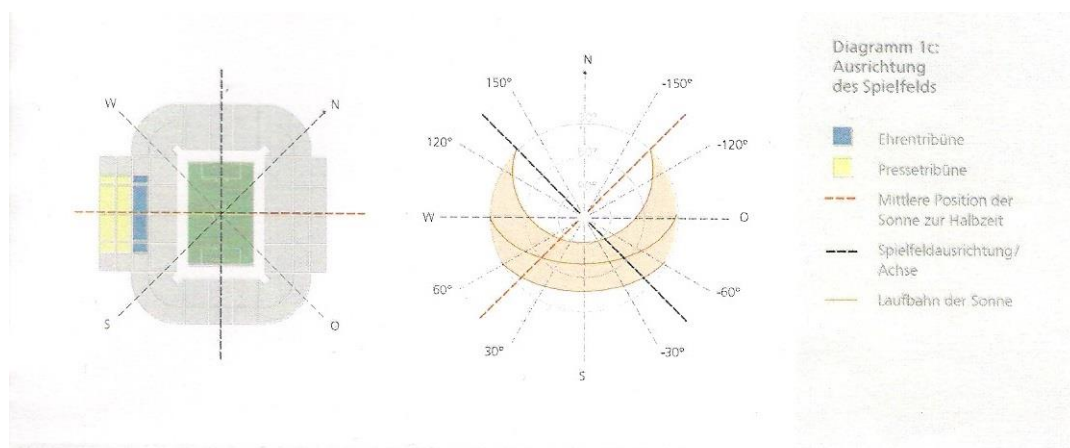


Abbildung 8: Ausrichtung des Spielfeldes³⁹

Bei Beginn der Planung und der Budgetierung werden folgende Budgetsteigerungsrate festgelegt. Die erste Stufe der Zertifizierung genehmigt ein null Prozent höheres Budget. Bei der Zertifizierung zu Silber kann eine Budgetsteigerung von null bis zwei Prozent erfolgen. Bei der Stufe von Silber zu Gold kann sich das Budget um zwei bis fünf Prozent erhöhen. Bei der letzten Stufe der Zertifizierung, von Gold zu Platin, bleibt die Budgetsteigerungsrate gleich, zwei bis fünf Prozent höheres Budget.⁴⁰

³⁸ Vgl. FIFA 2011, S. 35

³⁹ Vgl. FIFA 2011, S. 35

⁴⁰ Vgl. FIFA 2011, S. 39

Fußballstadien die so gestaltet sind, dass in ihnen auch andere Sport-und Unterhaltungsveranstaltungen stattfinden können, werden häufiger genutzt und generieren dementsprechend mehr Einnahmen. Oftmals wird in diesen Stadien Kunstrasen bevorzugt, denn dieser muss nicht sooft erneuert werden wie Naturrasen. In der heutigen Zeit werden die Fußballfelder mehrmals in der Woche genutzt. Es können aber auch andere Sportarten stattfinden wie zum Beispiel Rugby oder American Football, aber auch Unterhaltungsveranstaltungen wie Konzerte oder Festivals.

Je mehr Veranstaltungen in den Mehrzweckstadien ausgeführt werden, umso mehr Einnahmen können generiert werden. Ein wichtiger Punkt, ob sich ein Fußballstadion als Mehrzweckstadion eignet, ist ein leichter Zugang zum Feld für die Fahrzeuge, um Bühnen oder ähnliches aufzubauen. Ebenfalls wichtig sind zusätzliche Umkleideräume und ausreichend Stauräume, auch ausreichende Stromversorgung und genügend Wasseranschlüsse sind vorteilhaft.⁴¹

Trotz all dieser Maßnahmen sollte der eigentliche Zweck des Stadions nicht in den Hintergrund rücken. Das Primärziel ist weiterhin der Sport. Bei den Maßnahmen ist allerdings zu beachten, dass einige Veränderungen auch einen negativen Aspekt mit sich führen können.

Der Einbau einer Laufbahn zum Zweck der Leichtathletik kann dazu führen, dass die Zuschauer weiter entfernt zum Spielfeld sitzen.⁴² Daraus resultierend sind die Zuschauer weniger Teil des Geschehens und es kann Einbußen in punkto Stimmung und Begeisterung geben.

Das Problem der Wirtschaftlichkeit hat viele Stadionplaner davon überzeugt, eine sekundäre Nutzung des Stadions einzuplanen. Oftmals werden daher die Stadien in direktem Umfeld von Kliniken, Fitnesszentren, Hotels und Einzelhandelszentren gebaut. Somit wird der Standort intensiver genutzt und die Mieten können erhöht werden, wodurch die Nachhaltigkeit und die Rentabilität des Stadions steigen.⁴³

Das aktuellste Beispiel für einen Stadionbau ist Hertha BSC. Dieses Stadion soll kleiner werden als das Olympiastadion. Insgesamt sollen 55.000 Zuschauer in der neuen

⁴¹ Vgl. FIFA 2011, S. 44

⁴² Vgl. FIFA 2011, S. 44

⁴³ Vgl. FIFA 2011, S. 45

Arena einen Platz finden.⁴⁴ Der Verein erhofft sich durch die Verkleinerung der Kapazität eine höhere Auslastung der Dauerkarten und höhere Vermarktungsmöglichkeiten.⁴⁵ Das neue Stadion soll ohne eine Laufbahn gebaut werden, damit die Stimmung nicht darunter leidet. Den Standort hat der Verein noch nicht bekannt gegeben, bei den Spekulationen halten sich drei Baufelder: Oranienburg (am Autobahnkreuz nahe Velten), Dreilinden (neben dem Avus-Zubringer am "Europarc", dort ist der Platz begrenzt) und eine bisher unbekannte Fläche bei Ludwigsfelde, also kurz hinter der Stadtgrenze im boomenden Umland.⁴⁶ Eine der Überlegungen ist die Verkehrsanbindung an das neue Stadion, da vermutet wird, dass ein Großteil der Hertha Fans aus Berlin stammt. Über die Finanzierung ist bisher nichts bekannt, die Finanzhilfen des Landes Berlin für einen Stadion-Neubau waren senatsintern bisher kein Thema.⁴⁷ 250 Millionen könnte der Neubau kosten und Hertha BSC ist auf der Suche nach einem Investor, da der Verein ohne Hilfe von Staat und Stadt die Kosten stemmen möchte.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. HASSELMANN, Jörn (2016), Tagesspiegel: Neues Stadion für Hertha BSC. URL:

<http://www.tagesspiegel.de/berlin/neues-stadion-fuer-hertha-bsc-die-hertha-will-ein-neues-zuhause/14884802.html>

⁴⁵ Vgl. BREMER, Uwe (2016), Berliner Morgenpost: Neues Stadion für Hertha kostet 200 Millionen – mindestens. URL:

<http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article207252105/Neues-Stadion-fuer-Hertha-kostet-200-Millionen-mindestens.html>

⁴⁶ Vgl. HASSELMANN, Jörn (2016), Tagesspiegel: Neues Stadion für Hertha BSC. URL:

<http://www.tagesspiegel.de/berlin/neues-stadion-fuer-hertha-bsc-die-hertha-will-ein-neues-zuhause/14884802.html>

⁴⁷ Vgl. HASSELMANN, Jörn (2016), Tagesspiegel: Neues Stadion für Hertha BSC. URL:

<http://www.tagesspiegel.de/berlin/neues-stadion-fuer-hertha-bsc-die-hertha-will-ein-neues-zuhause/14884802.html>

⁴⁸ Vgl. BERTRAM, Marco (2016), Turus.net Magazin: Neues Stadion für Hertha BSC: Dreilinden die beste Option mit Symbolcharakter?!. URL: <http://www.turus.net/sport/fussball/8817-neues-stadion-fuer-hertha-bsc-dreilinden-die-beste-option-mit-symbolcharakter.html>

5. Die verschiedenen Finanzierungsarten

5.1 Die Öffentliche Finanzierung

Die klassischste Form der Finanzierung ist die öffentliche Finanzierung. Zur öffentlichen Hand gehören unter anderem der Bund, die Länder und Kommunen. Diese übernehmen neben der Finanzierung auch den Betrieb des Stadions. Bis in die 1970er Jahre wurden die Stadien nur öffentlich finanziert, da der Sport gefördert werden sollte, um die Gesundheit der Bevölkerung zu steigern. Daher wurde die Finanzierung von Sportstätten als öffentlicher Auftrag angesehen.⁴⁹ Für die Weltmeisterschaft im Jahr 1974 wurden die Stadien öffentlich finanziert, so zum Beispiel das Parkstadion in Gelsenkirchen, welches rund 55 Millionen DM gekostet hat. Diese Summe wurde von der Stadt (25 Mio. DM), dem Land Nordrhein-Westfalen (10 Mio. DM), und dem Bund (12 Mio. DM) getragen. Ein Betrag von 10 Mio. DM wurde aus Einnahmen der Glücksspirale getätigt.⁵⁰ Durch dieses Engagement wurden viele der Stadien auch für die Nutzung anderer Sportarten, wie z.B. Leichtathletik, freigegeben.

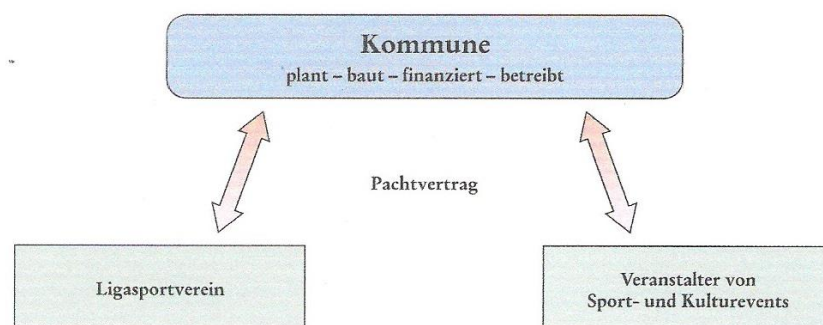


Abbildung 9: Klassische Finanzierungsstruktur⁵¹

Bei dieser klassischen Finanzierungsstruktur war die öffentliche Hand, bzw. die Kommune die Institution, die das Stadion plant, baut und finanziert. Auch der Betrieb wird durch die öffentliche Hand geleitet, was auch bedeutet, dass sie die Verantwortung tragen, sollte der Betrieb mit Defiziten abschließen. Seit den Stadionneubauten zur WM 2006 gibt es ausschließlich privatwirtschaftliche Investitionen, da die Kosten der

⁴⁹ Vgl. NORD/LB 2001, S. 51

⁵⁰ Vgl. NORD/LB 2001, S. 51

⁵¹ NORD/LB 2001, S. 55

Stadien und Arenen den finanziellen Rahmen der öffentlichen Sektoren weit übersteigen.

5.2 Die Private Finanzierung

Bei dieser Finanzierungsart sind private Investoren an der Finanzierung und Modernisierung des Stadions beteiligt. Diese erwarten eine Gegenleistung, die in einer marktgerechten Rendite bestehen kann. Sie streben eine Verzinsung der Kapitalanlage an, welche für sie angemessen ist. Die privaten Investoren erwarten durch ihr Engagement beim Stadion höhere Einnahmen und Gewinne. Das betrifft neben den Dienstleistungen im und um das Stadion auch die Vermarktung dieser. Die Investoren erhalten die Möglichkeit, die Potenziale von modernen Veranstaltungsstätten zu nutzen. Sie können zum Beispiel bei der Gestaltung des Stadions Einfluss nehmen, um optimale Voraussetzungen für die Vermarktung zu schaffen und ihren Gewinn zu maximieren. Darüber hinaus können sich die Investoren die Vermarktungsrechte sichern. Bei den anderen Dienstleistungen können sich die privaten Unternehmer ein Engagement im Stadion sichern.⁵²

Damit ein privater Investor ein Engagement tätigen kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Die Investoren erwarten ein professionelles Management bei den Vereinen. Eine Möglichkeit bietet die Umwandlung der Vereine in eine Kapitalgesellschaft. Einige Vereine haben diesen Schritt bereits getan. Nur die Änderung in eine Kapitalgesellschaft ist nicht ausreichend, da die Beschlüsse des DFB aussagen, dass die Kapitalgesellschaften weiterhin größtenteils im Besitz der Altvereine bleiben.

Um ein privatwirtschaftliches Engagement zu rechtfertigen, muss das Stadion eine relativ hohe Auslastung erreichen. Somit hat der Investor die Sicherheit, dass durch ausreichend Veranstaltungen entsprechende Einnahmen und Gewinne generiert werden können. Eine Gefahr besteht darin, dass das Stadion nicht ausreichend ausgelastet wird. Die Auslastungssicherheit bei modernen Stadien ist nicht immer gegeben. Durch den steigenden Konkurrenzdruck fallen die Mieten für Veranstaltungen oft gering aus, sodass die Einnahmepotenziale fehlen⁵³. Die Stadien, welche im kommunalen Besitz sind, verlangen oftmals keine hohen Pachtgebühren, denn diese sind nicht auf

⁵² Vgl. NORD/LB 2001, S. 54

⁵³ Vgl. NORD/LB 2001, S. 54

Gewinnerzielung aus.⁵⁴ Insgesamt gibt es zu hohe Unsicherheiten über zukünftige Einnahmequellen, sodass eine reine private Investition selten in Frage kommt. Der Trend geht zu Finanzierungsarten aus öffentlichen und privaten Investoren.

5.3 Das Public-Private-Partnership

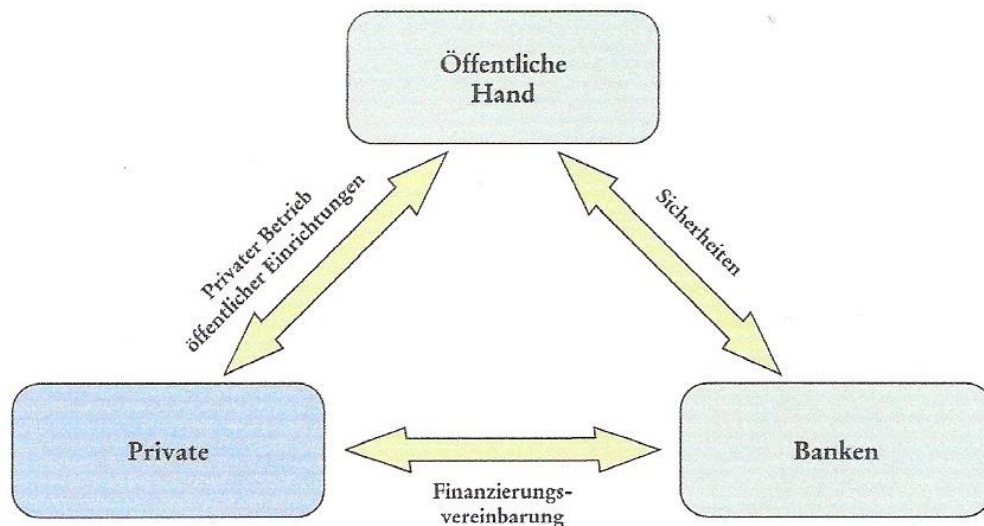


Abbildung 10: Public-Private-Partnership⁵⁵

Das Public-Private-Partnership (PPP) „bezeichnet die organisierte Zusammenarbeit von Investoren aus verschiedenen Bereichen des öffentlichen und privaten Sektors zur Bewältigung komplexer Aufgaben.“⁵⁶ Es besteht darin, dass die Aufgaben geteilt werden zwischen den jeweiligen Akteuren. Es entsteht zwischen dem privaten und der öffentlichen Hand ein Vertrag, der den privaten Betrieb der öffentlichen Einrichtung vorsieht. Da die Sicherheit durch die öffentliche Seite gewährleistet ist, zum Beispiel bei den Bürgschaften, wird eine Finanzierung zwischen den privaten Investoren und den Banken vereinbart.⁵⁷ Dabei kommt es zu einer Verschmelzung von Kapital und Know-How der Privatwirtschaft mit Verwaltungserfahrung und politischer Steuerung durch die öffentliche Hand.

⁵⁴ Vgl. NORD/LB 2001, S. 54

⁵⁵ NORD/LB 2001, S. 56

⁵⁶ Vgl. NORD/LB 2001, S. 56

⁵⁷ Vgl. NORD/LB 2001, S. 56

Durch die oftmals leeren Kassen der öffentlichen Hand, kann für den Stadionbau nur die private Finanzierung in Frage kommen. Aber auch in der heutigen Zeit kommt es zur Unterstützung durch Zuschüsse oder Bürgschaften durch die öffentliche Hand. Die innovativen Finanzierungsmodelle sind häufig Public-Private-Partnerships.

6. Die Vermarktung von Sportstätten

Marketing ist ein wichtiger Faktor zum Generieren von Einnahmen und trägt somit zur Steigerung der Rentabilität bei. In der heutigen Zeit bieten sich zahlreiche Vermarktungsmöglichkeiten für eine Arena an. Sie werden unterteilt in stadiongeborene und nutzergeborene Formen. Die stadiongeborene Vermarktungsform umfasst all die Potenziale, die durch die bauliche Beschaffenheit der Arena entstehen. Dazu zählen Logen, die Namensrechte am Stadion und das Ticketing.⁵⁸ Die anderen Werbeformen, wie zum Beispiel Bandenwerbungen, zählen zu den nutzergeborenen Rechten, da sie erst mit dem Nutzer bzw. der Art der Nutzung entstehen.

Im Folgenden wird die Vermarktung auf unterschiedliche Säulen untersucht, die besucherorientierte Vermarktung, die Vermarktung an Unternehmen für kommunikationspolitische Maßnahmen⁵⁹, das Hospitality Marketing, die medienorientierte Vermarktung und die Stadionführungen als Marketing Instrument.

6.1 Die besucherorientierte Vermarktung

Jeder Besucher entwickelt bei einem Veranstaltungsbesuch Bedürfnisse in Hinblick auf Service, Komfort und Sicherheit.⁶⁰ Multifunktionsarenen bieten Service- und Komfortangebote, zu denen zählen beispielsweise ein hoher Sitzkomfort sowie gute Sicht von allen Plätzen.

Weiterhin gewährleisten die Stadien ein hohes Maß an Sicherheit, modernste Sicherheitstechnik, Verbot des Ausschanks von alkoholischen Getränken bei Hochsicherheitsspielen sowie den Einsatz von Sicherheitsdiensten.⁶¹ Somit ist zum einen der Wohlfühlfaktor aber auch der Sicherheitsfaktor von elementarer Bedeutung.⁶² Besucher, die zufrieden sind, sind aufnahmefähiger und können daher Informationen besser verarbeiten. Gerade für die Vermarktung an Sponsoren hat dies eine große Bedeutung. Sind allerdings Gefahren oder Ausschreitungen angekündigt, so sinkt die Attraktivität der Veranstaltung.

⁵⁸ Vgl. Elter 2003, S. 33.

⁵⁹ Vgl. Breuer et al. in: Nufer/Bühler (Hrsg.) 2008, S. 25,28.

⁶⁰ Vgl. Schmid 2006, S. 161.

⁶¹ Vgl. Schmid 2006, S. 139.

⁶² Vgl. ebd. S. 161

6.1.1 Die Preisgestaltung der Eintrittskarten

Ein wichtiger Bestandteil der besucherorientierten Vermarktung ist die Eintrittskartenvermarktung. Um Preise für eine Veranstaltung festzulegen, werden verschiedene Formen der Preisbildung kombiniert.⁶³ Der Kartenpreis kann variieren unter Berücksichtigung der Zielgruppe und deren Zahlungsbereitschaft, der Konkurrenz oder nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis.⁶⁴ Das Nachfrageverhalten der Besucher wird durch verschiedene Maßnahmen beeinflusst, zum Beispiel durch Preisdifferenzierung oder Preisbündelung.⁶⁵

Bei der **abnehmerorientierten** Preisdifferenzierung werden die Abnehmer hinsichtlich ihrem Alter (Kinder, Erwachsene) oder sozialen Zugehörigkeit (Schüler, Rentner) unterschieden und somit wird es ermöglicht, die Förderung von verschiedenen Preisen für die gleiche Leistung zu bieten.⁶⁶ Besucher die finanziell schwächer sind, werden von den Vergünstigungen angesprochen und zu einem Arenabesuch animiert.

Die **qualitätsorientierte** Preisdifferenzierung erfolgt im Hinblick auf die Qualität der Veranstaltung.⁶⁷ Ein Spiel mit zwei hochklassigen Mannschaften, die eine hohe Qualität besitzen, wird mit einem moderaten Zuschlag auf die Ticketpreise belegt. Auch die Platzwahl im Stadion wird durch verschiedene Preise differenziert. Somit richten sie sich nach der Kategorie des Platzes, zum Beispiel Stehplatz, Sitzplatz oder Loge, sowie die Position zum Geschehen (Ober – oder Unterrang). Die Besucher von VIP-Plätzen erhalten für ein deutlich höheres Entgelt exklusive Zusatz- und Serviceleistungen.

Die **quantitative** Preisdifferenzierung wird entweder bei Eintrittskarten für eine Veranstaltung, die über mehrere Tage geht oder für mehrere Events angewandt, das letztere wird als Dauerkarte bezeichnet. Diese vereint alle drei Arten der Preisdifferenzierung. Die Dauerkarte kostet einmalig mehr Geld als Tagestickets, sie gilt aber für alle Heimspiele der jeweiligen Mannschaft, so dass die Dauerkarte im Endeffekt, auf die gesamten Veranstaltungen gesehen, billiger ist. Der Verkauf der Dauerkarten ist eine sichere Einnahmequelle und schafft einen frühen Ausblick auf die zukünftige Auslastung.

⁶³ Vgl. Nufer/Bühler (Hrsg.) 2008, S. 333.

⁶⁴ Vgl. Nufer/Bühler (Hrsg.) 2008, S. 345.

⁶⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 29ff..

⁶⁶ Vgl. ebd. S. 535.

⁶⁷ Vgl. Schmid 2006, S. 171f..

In Bezug auf die Vermarktung ist eine maximale Auslastung bei einer optimalen Preisgestaltung erstrebenswert.

6.1.2 Die Distribution von Eintrittskarten

In den letzten Jahren entstanden neue Wege der Distribution, über die Ticketverkäufe abgewickelt werden. Die klassischen Vertriebswege sind die Arenakassen, die Vorverkaufsstellen sowie der Fanshop und die Geschäftsstelle. Aufgrund des technischen Fortschritts gibt es neue Wege, die Online Distribution. Der Ticketverkauf erfolgt über das Internet. Viele Seiten bieten bereits den 3D-Sitzplan an, damit der Platz genauestens ausgewählt werden kann.



Abbildung 11: 3D Ansicht Mainz Ticketshop⁶⁸

Ein weiterer neuer Distributionsweg ist das Ausdrucken der Tickets. Einen enormen Einfluss haben dabei print@home und mobile-ticketing. Bei print@home bietet sich dem Käufer die Option, das Ticket Zuhause ausdrucken zu können. Das mobile-ticketing wird als Distributionsweg der Zukunft genannt. In Zeiten der internetfähigen Smartphones kann der Käufer sein Ticket überall kaufen. Mittels einem Link, welcher heruntergeladen werden muss, wird das Ticket empfangen.

⁶⁸ Vgl. EVENTIM (o.J.): Ticketshop FSV Mainz 05. URL: <https://www.eventimsports.de/ols/mainz05>

6.2 Die Vermarktung an Sponsoren

Die Sponsoren sind eine weitere Zielgruppe zur Vermarktung. In der heutigen Zeit wird das Sponsoring aus kommerziellen Gründen betrieben und ist wichtiges Instrument des Marketing – Mix.⁶⁹

„Als Kommunikationspolitik wird die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens bezeichnet, die eingesetzt werden um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“⁷⁰

Die gängigsten Methoden sind die Werbe- und verkaufsfördernden Maßnahmen sowie Hospitality Angebote.

Die beliebteste Form ist die Bandenwerbung. Diese stehen am Rande des Spielfeldes und sind während der gesamten Veranstaltung sichtbar.⁷¹ Auch bei den Bandenwerbungen wurden technische Fortschritte erreicht. Die Ursprungsform ist die statische Bande, wobei die Aufmerksamkeit dieser Bande sehr gering ist. Eine neue Innovation ist die sogenannte Drehbande.⁷² Durch die Drehung wird die Aufmerksamkeit des Zuschauers erreicht und es vervielfältigen sich die Anzahl der Werbebanden.



Abbildung 12: Drehbanden Werbung (Tipico) in Hamburg, Quelle Google Bilder

⁶⁹ Vgl. Preuß in: Breuer/Thiel (Hrsg.) 2005, S. 277.

⁷⁰ Vgl. Schmid 2006, S. 176.

⁷¹ Vgl. Nuschke 2009, S. 93

⁷² Vgl. Nuschke 2009, S. 94

Die neueste Innovation der Bandenwerbung sind die Videobanden.⁷³ Diese Banden bestehen aus LED-Displays, welche durch eine Software betrieben werden. Somit ist eine hohe Vielfalt an Werbung geboten. Diese Banden können auch bewegte Bilder und Schriften darstellen. Durch die Bewegungen der Schrift wird zum Beispiel die Aufmerksamkeit des Zuschauers erreicht.



Abbildung 13: LED-Bandenwerbung in Bochum, Quelle: www.vfl-bochum.de

Eine weitere Werbemöglichkeit ist die akustische Werbung. Dabei können Sponsoren als Presenter von Zuschauerzahlen agieren. Auch die Werbung über einen Videowürfel erhöht die Werbewirkung.

6.2.1 Die Vermarktung der Namensrechte

Früher war es Tradition, dass die Stadien nach historischen Ereignissen oder berühmten Personen benannt wurden. Mit dem „Bau-Boom“ der Multifunktionsarenen entwickelte sich auch die Vermarktung des Stadionnamens, da die öffentliche Förderung größtenteils ausblieb. Für die Inhaber der Namensrechte (meist Betreiber oder Eigentümer der Arena) stellt die Vermarktung ein lukratives Mittel zur Refinanzierung dar. Bei der Kennzeichnung des Namens ist es wichtig, dass das Corporate Design des Unternehmens einzuhalten ist.⁷⁴ Damit steigt der Wiedererkennungswert des Unter-

⁷³ Vgl. Nuschke 2009, S.94.

⁷⁴ Vgl. Nuschke 2009, S. 123

nehmens und führt gleichzeitig zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Neben dem Stadionnamen können auch einzelne Tribünen oder Bereiche umbenannt werden.



Abbildung 14: Audi Sportpark in Ingolstadt, Quelle: Google Bilder

6.3 Das Hospitality Marketing

Bei vielen Unternehmen ist das Hospitality-Marketing ein wichtiges Tool zur Kundenbindung und nachhaltiger Markendifferenzierung. Die Weltmeisterschaft 2006 brachte den „Hospitality Hype“ hervor, so dass rund 1,5 Millionen Euro für die Stadien Um- und Neubauten investiert wurden.⁷⁵ Diese Stadien sind eine neue Generation, da die Ansprüche der Sponsoren weiter ansteigen. Moderne Stadien besitzen ausreichend große VIP-Logen und Business Seats, die bei Unternehmern auf große Resonanz stoßen. „91,8 Prozent aller Logen in der Bundesliga sind in der aktuellen Spielzeit (Stand: November 2014) vermarktet.“⁷⁶ Acht Vereine gaben an, dass alle VIP Bereiche ausgebucht sind. Jedoch gehen die Zahlen zurück. „Während in der Saison 2012/13 noch 95

⁷⁵ Vgl. RUBENBAUER, Sibylle/STURM, Hans-Jörg (o.J.): planung&analyse. Hospitality-Marketing als Instrument zur nachhaltigen Markendifferenzierung. Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse. URL: http://www.faircontrol.de/wp-content/uploads/2015/09/2008_planunganalyse_08-08_Hospitality-Marketing.pdf

⁷⁶ Vgl. SPONSORS (o.J.): VIP-Auslastung in der Bundesliga sinkt weiter. URL: <https://www.sponsors.de/vip-auslastung-der-bundesliga-sinkt-weiter>

Prozent der Logen im Fußball-Oberhaus verkauft waren, waren es in der Folgespielzeit 2013/14 noch 94,6 Prozent. In der aktuellen Spielzeit ist die Auslastung um weitere 2,8 Prozentpunkte gesunken.⁷⁷ Die wirtschaftliche Situation zwingt die Unternehmer zum Sparen. Die Preise der Logen sind je nach Verein sehr unterschiedlich. Eine VIP-Loge bei Werder Bremen kostet zwischen 45.000 und 100.000 Euro (Stand November 2016)⁷⁸. Beim Ligakonkurrenten HSV kosten die Logen mehr als 71.500 Euro.⁷⁹ Somit ist die Hospitality bei einer hohen Auslastung eine wichtige Einnahmequelle.

6.4 Die Medienorientierte Vermarktung

Die Medien sind in der Lage, eine Veranstaltung nach außen zu tragen, um somit ein größeres Publikum zu erreichen. Durch die Übertragung werden die Veranstaltungen sowie der Austragungsort medial inszeniert.⁸⁰ Fernsehzuschauer werden durch die Medien erreicht und somit neugierig auf die Veranstaltung. Aufgrund dieser Reichweite kann mit einem Besucheranstieg bei einer der nächsten Veranstaltungen gerechnet werden. Durch die Medien können die Sponsoren einer größeren Masse an Menschen präsentiert werden.⁸¹

6.5 Stadionführung als Marketing Instrument

Die Stadionführungen bieten dem Besucher die Möglichkeit, hinter die Kulissen der Arenen zu schauen. Sie erhalten Einblicke in die Realität des Fußballs. Die Vereine nutzen ihre Stadien als Markeninstrumente. Sie binden mit den Stadionführungen ihre Fans näher an den Verein.⁸²

Mit den Führungen schaffen die Vereine zusätzliche Unterhaltungs- und Veranstaltungsangebote, um eine weitere Nutzung außerhalb des Spieltages zu bieten. Organisatorisch sind die Stadionführungen am einfachsten umzusetzen. Sie nutzen dem Ver-

⁷⁷ Vgl. SPONSORS (o.J.): VIP-Auslastung in der Bundesliga sinkt weiter. URL: <https://www.sponsors.de/vip-auslastung-der-bundesliga-sinkt-weiter>

⁷⁸ Vgl. WERDER BREMEN (o.J.): VIP-LOGEN. URL: <http://www.werder.de/business/hospitality/uebersicht-vip-bereiche/vip-logen/>

⁷⁹ Vgl. HAMBURGER SV (o.J.): VIP-TICKETS & LOGEN. URL: <https://www.hsv.de/tickets/vip-tickets-logen/logen/>

⁸⁰ Vgl. Schmid 2006, S.77

⁸¹ Vgl. Schmid 2006, S.91

⁸² Vgl. RIEDMÜLLER, Florian (o.J.): Stadionführungen als Marketinginstrument. URL: <http://docplayer.org/16455019-Stadionfuehrungen-als-marketinginstrument.html>

ein als ökonomisches Gut, da sie Einnahmen generieren. So können zum Abschluss der Touren durch einen Besuch im Fanshop weitere Gelder eingenommen werden. Eine Stadionführung kann in die Bereiche der Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität unterteilt werden.⁸³

Die Potentialqualität wird durch die Zugänglichkeit der Bereiche definiert. Ein Stadion lässt sich grob unterteilen in Heim- und Gästebereich, Businessbereich und VIP Logen, Stadioninnenraum, Spieler- und Physiobereich, Mixed Zone und technische Anlagen.⁸⁴ Einige Multifunktionsarenen besitzen zusätzlich Kapellen, Arrestzellen oder Aufwärmhallen, die in die Führung mit integriert werden.

Neben der Zugänglichkeit der einzelnen Bereiche ist die Potentialqualität abhängig von der Kompetenz des jeweiligen Führers der Tour. Am besten geeignet sind dafür ehemalige Spieler oder „Legendspieler“.

Der letzte Aspekt der Potentialqualität bezieht sich auf die technischen Hilfsmittel. So könnten zum Beispiel Schautafeln zur Verständigung genutzt werden, auch ein Kopfhörer System kann bei einer Stadionführung hilfreich sein.⁸⁵

Bei der Prozessqualität kommen die Punkte der Potentialqualität zum Tragen. Sie ist die Dramaturgie eines Stadions. Je besser das Zusammenspiel von den begehbaren Bereichen, dem Stadionführer und den technischen Hilfsmitteln ist, umso höher ist das Potential.⁸⁶

Die Ergebnisqualität einer Stadionführung ist wichtig, da der emotionale Eindruck des Stadionbesuchs nicht direkt nach der Tour endet, sondern durch technische Hilfsmittel der Eindruck verlängert werden kann.

⁸³ Vgl. Riedmüller 2003, S. 143ff..

⁸⁴ Vgl. RUBENBAUER, Sibylle/STURM, Hans-Jörg (o.J.): planung&analyse. Hospitality-Marketing als Instrument zur nachhaltigen Markendifferenzierung. Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse. URL: http://www.faircontrol.de/wp-content/uploads/2015/09/2008_planunganalyse_08-08_Hospitality-Marketing.pdf

⁸⁵ Vgl. RIEDMÜLLER, Florian (o.J.): Stadionführungen als Marketinginstrument. URL: <http://docplayer.org/16455019-Stadionfuehrungen-als-marketinginstrument.html>

⁸⁶ Vgl. RIEDMÜLLER, Florian (o.J.): Stadionführungen als Marketinginstrument. URL: <http://docplayer.org/16455019-Stadionfuehrungen-als-marketinginstrument.html>

„Die Bundesliga-Vereine haben das Marketing-Potential ihrer Stadien erkannt und bieten Stadionführungen als eigenständiges Angebot für Fans und Touristen an. Die Möglichkeiten zur Steigerung der Fanbindung durch Stadionführungen und die positiven Effekte auf andere Geschäftsfelder der Vereine werden erkannt.“⁸⁷

⁸⁷ Vgl. RIEDMÜLLER, Florian (o.J.): Stadionführungen als Marketinginstrument. URL: <http://docplayer.org/16455019-Stadionfuehrungen-als-marketinginstrument.html>

7. Die Rentabilitätsbetrachtung

7.1 Veltins Arena

7.1.1 Bau der Arena

Die Veltins Arena ist eine der modernsten Multifunktionsarenen Europas. Der offizielle Baubeginn der Arena war am 21. November 1998. Gebaut wurde sie durch das Generalunternehmen HBM Bau GmbH. Architekt des Stadions ist Günter Kus und HPP Hentrich-Petschnigg & Partner GmbH + Co. KG.⁸⁸ Die ersten Pläne zum Bau einer neuen Arena wurden bereits in den 1980er entwickelt, da das Parkstadion nicht den höchsten Anforderungen der Zukunft entsprach. Als „Arena im Berger Feld“ schlug der ehemalige Präsident des FC Schalke 04, Günter Eichberg, ein Konzept des neuen Stadions vor. Allerdings wurde diesem Plan erst einmal keine Beachtung geschenkt. Erst mit dem Uefa-Cup-Gewinn im Jahr 1997 und dem bevorstehenden 100-jährigen Vereinsjubiläum (2004) wurde der Plan realisiert und der Vertrag im Jahr 1998 unterzeichnet.



Abbildung 15: Veltins Arena im Februar 2000, Quelle: www.bauingenieur24.de

⁸⁸ Vgl. STRASSENKATALOG (o.J.): Gelsenkirchen , Veltins-Arena im Berger Feld (früher: Arena „AufSchalke“), Stadion des Fußball-Bundesligisten FC Schalke 04 (Architekt: Günter Kus / HPP Hentrich-Petschnigg & Partner) / Football stadium. URL: https://www.strassenkatalog.de/panoramio/gelsenkirchen_veltins-arena_im_berger_feld_frueher_arena_aufschalke_stadion_des_fussball-bundesligisten_fc_schalke_04_architekt_guenter_kus_hpp_hentrich-petschnigg_und_partner_football_stadium_,851239.html

Auf einem stillgelegten Bergbaugebiet wurden die Grundsteinpfähle bis zu 22 Meter tief in die Erde eingelassen. Grund dafür ist die Absenkung des Bodens, bedingt durch den Bergbau.⁸⁹ Weiterhin mussten 1,2 Millionen Tonnen Waschbergematerial zu einem künstlichen Hügel aufgeschüttet werden und somit zählt die Veltins Arena zu einer der höchsten Erhebungen Gelsenkirchens. Innerhalb von 34 Monaten wurde der Bau der Arena abgeschlossen. Offiziell wurde die Arena im August 2001 eröffnet, mit dem 1. Bundesligaspiel zwischen Schalke 04 und Bayer Leverkusen.⁹⁰

7.1.2 Technische Besonderheiten und Daten

Die Veltins Arena in Gelsenkirchen besitzt einige technische Besonderheiten. Beim Bau der Arena wurde darauf geachtet, dass die internationalen Standards eingehalten werden. Somit können in die Nordkurve in den Gästebereich Sitzplätze eingebaut werden. Aus 16.309 Stehplätzen werden 8.778 Sitzplätze. Der Umbau ist reine Handarbeit, da zunächst die Wellenbrecher und die Geländerbügel abmontiert werden müssen. Die technische Leitung übernimmt danach den Einbau der Sitze.⁹¹

Auch die Südtribüne besitzt eine technische Raffinesse. Durch eine ausgeklügelte Konstruktion kann sich die Südtribüne selbst verschieben und ermöglicht dadurch ein Verschieben des Spielfeldes. Dank der Metallkonstruktion kann ein Teil des Unterranges umgeklappt und der Oberrang geschoben werden. Dies geschieht auf einer Länge von 16 Metern. Der Vorgang dauert rund 15 Minuten und ermöglicht so 5.000 zusätzliche Plätze.⁹²

⁸⁹ Vgl. bam Deutschland, S.1

⁹⁰ VOJKOVSKY, Jiri (o.J.): Veltins Arena - Heimstätte des FC Schalke 04. URL: <http://www.fussballstadienwelt.de/veltins-arena-heimstatte-des-fc-schalke-04>

⁹¹ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

⁹² Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>



Abbildung 16: Südtribüne Veltins Arena⁹³

In der Veltins Arena kommt das Stadionbier weder aus dem Kasten, noch aus dem Fass, sondern aus einer 5.000 Meter langen Bier-Pipeline, die in Europa einzigartig und die längste Bier-Pipeline der Welt ist.⁹⁴ In den Katakomben der Arena lagern vier Kühlzentren, in denen sich das Bier befindet. Von dort gelangt es über zentrale Leitungen und über Andockstellen zu den 126 Zapfhähnen in der Arena.⁹⁵ Insgesamt fasst die gesamte Anlage 52.000 Liter Bier.⁹⁶ Pro Spieltag werden ungefähr 30.000 Liter Bier ausgeschenkt.⁹⁷ Wöchentlich beliefert ein Tankzug die Arena, je Zug rund 28.000 Liter.⁹⁸ Damit das Bier auf der gesamten Länge bestens gekühlt bleibt, sind die Rohre mit der modernsten Isoliertechnik ummantelt. Die Idealtemperatur liegt bei 6 bis 7 Grad Celsius.⁹⁹ Auf diese Art und Weise werden pro Jahr 3.000 bis 4.000 Hektoliter Bier

⁹³ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

⁹⁴ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

⁹⁵ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

⁹⁶ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

⁹⁷ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

⁹⁸ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

⁹⁹ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

ausgeschenkt.¹⁰⁰ Die Bier-Pipeline wird pro Heimspiel, spätestens alle zwei Wochen, mechanisch und chemisch gereinigt.¹⁰¹

Eine weitere Besonderheit ist das „Schiebedach“ der Veltins Arena. Das Dach kann komplett geschlossen werden, so dass alle Zuschauer im Trockenen sitzen. Über dem Spielfeld bleibt ein rund 60 Zentimeter breiter Schlitz, dieser ist für die Luftzirkulation notwendig.

Dank einer Membranschicht gelangt ausreichend Tageslicht in das Innere der Arena, der Regen dringt nicht ein. Um das komplette Dach zu schließen, braucht es 30 Minuten.¹⁰² Die Dachkonstruktion ist eine sich selbst tragende 3.700 Tonnen schwere Konstruktion, welche durch vier Windverbände in der Betonkonstruktion verankert ist. Weiterhin sorgen 35 Pendelstützen für den nötigen Halt des Dachgiganten, welcher eine Fläche von 225 x 186 Meter überspannt.¹⁰³

Im Jahr 2016 wurde Europas größter Videowürfel in der Arena eingebaut.¹⁰⁴ Die Konstruktion unterscheidet sich kaum von der des alten Würfels, allerdings ist die Bildfläche doppelt so groß wie beim Alten. Jede Seite bietet pro Fläche eine Größe von 10,6 Meter x 7,2 Meter was insgesamt eine Größe von 76,32 Quadratmeter ergibt.¹⁰⁵ Die insgesamt 4 „Monitore“ erreichen eine Gesamtgröße von 305,28 Quadratmeter.¹⁰⁶

Der alte Videowürfel hatte eine Größe von 138,8 Quadratmeter, was bei der Arena-Einweihung 2001 bereits europaweit unübertroffen war.¹⁰⁷

In der Bundesliga einzigartig ist das Spielfeld der Arena, welches sich aus der Arena schieben lässt. Das Feld ist in einer 118 Meter langen und 79 Meter breiten Wanne

¹⁰⁰ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

¹⁰¹ Vgl. HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/>

¹⁰² Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

¹⁰³ Vgl. IKZ Haustechnik 2001, S. 46ff.

¹⁰⁴ Vgl. LIETO, Toni (2016), kicker online: Schalke: Sonntag Saisonöffnung gegen Athletic Bilbao. Größter Videowürfel Europas geht in Betrieb. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/657906/artikel_groesster-videowuerfel-europas-geht-in-betrieb.html

¹⁰⁵ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

¹⁰⁶ Vgl. LIETO, Toni (2016), kicker online: Schalke: Sonntag Saisonöffnung gegen Athletic Bilbao. Größter Videowürfel Europas geht in Betrieb. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/657906/artikel_groesster-videowuerfel-europas-geht-in-betrieb.html

¹⁰⁷ Vgl. LIETO, Toni (2016), kicker online: Schalke: Sonntag Saisonöffnung gegen Athletic Bilbao. Größter Videowürfel Europas geht in Betrieb. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/657906/artikel_groesster-videowuerfel-europas-geht-in-betrieb.html

gelegen, welche den Rasen auf einer Strecke von 340 Meter hin-und zurück bewegt.¹⁰⁸ Das Prinzip gleicht der einer Schublade. Innerhalb von sechs bis acht Stunden wird die Rasenfläche an ihren Ort bewegt. Vier hydraulische Pressen sorgen für den Antrieb.¹⁰⁹ 400 Betonfüße unter dem Spielfeld gleiten über 16 teflonbeschichtete Schienen. Die Gleitbahn muss bei jeder Fahrt gereinigt und geölt werden, zusätzlich wird der Rasen bei jeder Fahrt von der Rasenheizung und vom Bewässerungssystem abgekoppelt.

Auch die Kontrolle der Karten wird in der Regel automatisch geregelt. An insgesamt sechs Einlasspunkten gelangen die Besucher durch Drehkreuze in die Arena. Über den Strichcode, welcher sich auf den Karten befindet, wird der Zugang zum Stadion geregelt.¹¹⁰

7.1.3 Veranstaltungen in der Arena

Damit zusätzliche Einnahmen generiert werden können, finden in jedem Jahr verschiedene außersportliche Veranstaltungen statt.

Die Veltins Arena in Gelsenkirchen zählte 2015 weiterhin zu den größten Multifunktionsarenen Europas. Mit zehn großen Entertainment Shows und insgesamt 531.860 Zuschauern belegt die Veltins Arena laut dem Magazin Stadionwelt Inside Platz 1 in der Kategorie „Konzert/Show/Entertainment“.¹¹¹ Weiterhin wurden Shows und Konzerte von weiteren Top-Acts veranstaltet. Auch in dieser Kategorie belegt die Veltins Arena den ersten Platz. In der Kategorie „Firmen-Veranstaltung“ erreichte die Arena mit 75.100 Teilnehmern bei insgesamt 514 Events einen vorderen Platz. In der Gesamtwertung aller deutschen Stadien belegte die Veltins Arena den zweiten Platz mit 2.575.054 Besuchern im Jahr 2015. Somit erreichte sie einen Zuwachs von 200.000 Zuschauern im Gegensatz zum Vorjahr.¹¹² Seit der Eröffnung vor zehn Jahren haben mehr als 350 Großveranstaltungen mit fast 19 Millionen Besuchern in der Veltins Arena

¹⁰⁸ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

¹⁰⁹ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

¹¹⁰ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/>

¹¹¹ Vgl. Schalke 04 Konzernabschluss 2015, S. 18

¹¹² Vgl. Schalke 04 Konzernabschluss 2015, S. 18

stattgefunden.¹¹³ Im Jahr 2017 wird die Band PUR ihr einziges Konzert in der Veltins Arena spielen. Bis zu 60.000 Zuschauer werden erwartet.¹¹⁴

Ein wichtiger Zuschauermagnet ist die „JOKA Biathlon World Team Challenge“, welche im Jahr 2016 ihr 15-jähriges Jubiläum feiert.¹¹⁵ Die erste Veranstaltung fand am 28. Dezember 2002 auf Schalke statt. Insgesamt 35.000 Zuschauer verfolgten den Event in der Arena und fünf Millionen an den TV-Geräten.¹¹⁶ Um die Veranstaltung zu ermöglichen, wird die Arena mit Schnee befüllt. Auch die Vorbereitungen für den Event wurden geändert. Am Anfang der Veranstaltung wurde unter den Schnee Rindenmulch gekippt, durch das Schmelzwasser wurde dieser allerdings braun. Im Laufe der Jahre wurde dieser Belag durch Paletten ausgewechselt, welche mit einem weißen Teppich bedeckt sind. Um die Zuschauerkapazität auf über 50.000 zu erhöhen, wird der Schießstand mittlerweile durch schusssicheres Glas abgegrenzt.¹¹⁷

Ein weiterer Publikumsmagnet war die „TV Total Stock Car Crash Challenge“. Sie wurde von 2005 bis zum Jahr 2015 in der Arena ausgetragen. Insgesamt 45.000 Zuschauer verfolgten die Veranstaltung 2015 live, gleichzeitig die 13. und letzte Ausgabe.¹¹⁸ Seit Start des Events 2005 sahen 284.000 Zuschauer live vor Ort das größte Stock-Car-Rennen Europas.¹¹⁹ Die Strecke wird vier Tage vor Beginn der Veranstaltung vorbereitet. Der Rasen wird in dieser Zeit aus der Arena gefahren und durch 3.200 Tonnen Lehm, Schotter und Kies ersetzt. 40 Tieflader bringen diese Menge durch die Arenatunnel ins Innere. Aus 1.000 Tonnen Erde entsteht der 170 Meter lange Renn-Parcours.¹²⁰

„Als TV-Star solchen Formats wird Stefan Raab natürlich an vielen Stellen Lücken hinterlassen. Aber wir haben uns darauf eingestellt und noch die eine oder andere inte-

¹¹³ Vgl. BIATHLON AUF SCHALKE (o.J.): VELTINS-ARENA. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/veltins-arena-2/>

¹¹⁴ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): PUR&Freinds. URL: <http://www.veltins-arena.de/events/events-detailseite/event/pur-friends/>

¹¹⁵ Vgl. BIATHLON AUF SCHALKE (2015): Biathlon WTC. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/ikk-classic-biathlon-world-team-challenge-auf-schalke/>

¹¹⁶ Vgl. BIATHLON AUF SCHALKE (2015): HISTORIE. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/historie/>

¹¹⁷ Vgl. BIATHLON AUF SCHALKE (2015): HISTORIE. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/historie/>

¹¹⁸ Vgl. WENZEL, Johannes (2015), Der Westen: "Stock Car Crash Challenge" - Raabs letzte Autoschlacht. URL: <http://www.derwesten.de/staedte/gelsenkirchen/stefan-raabs-letzte-autoschlacht-in-der-gelsenkirchener-arena-id11175746.html>

¹¹⁹ Vgl. PRESSEPORTAL (2012): PROSIEBEN. "TV total Stock Car Crash Challenge": Sieben Fakten aus sieben Jahren. URL: <http://www.presseportal.de/pm/25171/2341470>

¹²⁰ Vgl. PRESSEPORTAL (2012): PROSIEBEN. "TV total Stock Car Crash Challenge": Sieben Fakten aus sieben Jahren. URL: <http://www.presseportal.de/pm/25171/2341470>

ressante Veranstaltung in der Hinterhand, um das zu kompensieren.“¹²¹ sagte Moritz Beckers-Schwarz aus der Geschäftsführung.

7.1.4 Die Vermarktung der Arena

Schalke Museum

Das Anfang 2009 umfassend renovierte Schalke Museum ist eine der Hauptattraktionen des Schalker Feldes. Auf insgesamt mehr als 600 Quadratmetern erleben die Besucher die Geschichte des Vereins FC Schalke 04. Das Museum wird unterteilt in fünf Stationen. Sechs eindrucksvolle Filme zeigen die Entwicklung von der Geburtsstunde des Schalker Kreisels bis zum Einzug in die Champions League. Auf der Tribüne der Tradition wird ein Bogen von alten Zeiten in der Glückauf-Kampfbahn und im Parkstadion bis zur modernen Veltins-Arena gespannt. Diese ist durch die Glasscheiben zu sehen.¹²²



Abbildung 17: Blick durch Museum in Veltins Arena¹²³

¹²¹ Vgl. WENZEL, Johannes (2015), Der Westen: "Stock Car Crash Challenge" - Raabs letzte Autoschlacht. URL: <http://www.derwesten.de/staedte/gelsenkirchen/stefan-raabs-letzte-autoschlacht-in-der-gelsenkirchener-arena-id11175746.html>

¹²² Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): SCHALKE-MUSEUM. Königsblaue Schatzkammer: Das Schalke Museum. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/schalke-museum/>

¹²³ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): SCHALKE-MUSEUM. Königsblaue Schatzkammer: Das Schalke Museum. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/schalke-museum/>

Stadionführung

Bei einer Tour durch eine der modernsten Arenen der Welt können Besucher das bauliche Wunderwerk aus nächster Nähe besichtigen und erleben. Mehr als eine Million Menschen haben die Veltins Arena seit ihrer Eröffnung im Jahr 2001 bereits besichtigt. Die technischen Höhepunkte, wie die Rasenwanne, das Cabrio-Dach oder der große Videowürfel faszinieren die Besucher. Die blau-weiß gestaltete Spielerkabine, Hospitality-Bereiche, Medienzentrum, Stadionkapelle und weitere Orte, welche sonst für Fans nicht frei zugänglich sind, können während der Tour besucht werden. Die Arena-Tour dauert etwa 75 Minuten und wird von geschulten Stadionführern geleitet.¹²⁴ Vereinzelt werden auch Arenatouren im „Dunkeln“ organisiert. Diese finden an Wochenenden im November, Dezember und Januar statt.

Kapelle

Die Veltins Arena ist eine der wenigen Arenen, welche einen Gottesdienstraum besitzen. Eingeweiht wurde die Kapelle im Jahr 2001. Die Kapelle liegt im Inneren der Arena, in einer Linie mit dem Anstoßpunkt. Die Vereinsfarben des S04, blau und weiß, sind in der Kapelle nicht vorhanden, sondern Schwarz und Weiß. An den Wänden hängen Zeichnungen zum Thema „Zweikampf“, zum Beispiel zwischen David und Goliath oder Jakob und Gott. Im Gottesdienstraum selbst ist das Thema Fußball nicht präsent. Aus ganz Deutschland pilgern oftmals Schalke-Fans in die Kapelle um Trauungen, Ehe-Jubiläen oder Taufen zu feiern.¹²⁵ Seit der Einweihung der Kapelle wurden 1.300 Taufen vollführt, 350 Hochzeitspaare gaben sich ihren Segen.¹²⁶

Videowürfel

Hisense, ein langfristiger Premiumpartner des FC Schalke 04, rüstet die Veltins Arena mit einem neuen Videowürfel aus.

¹²⁴ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): STADIONFÜHRUNGEN. Stadionführung: Die VELTINS-Arena erleben. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/stadionfuehrungen/>

¹²⁵ Vgl. EVANGELISCHER KIRCHENKREIS GELSENKIRCHEN UND WATTENSCHIED (o.J.): Infos: Arenakapelle. Die Kapelle in der Arena auf Schalke. URL: <http://www.kirchegelsenkirchen.de/infos/arenakapelle.html>

¹²⁶ Schalker Kreisel, 2016, S. 66



Abbildung 18: Videowürfel in der Veltins Arena, Quelle:

http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/160814_hisense/page/8221--10-213-.html

"Schon seit der Saison 2014/2015 sind wir im Stadion unseres Partners FC Schalke 04 auf verschiedenen Werbeflächen stark präsent, unter anderem auch auf dem bisher verwendeten Videowürfel. Dadurch konnten wir die Bekanntheit der Marke Hisense in Deutschland bereits erheblich steigern. Wir freuen uns, den Stadiongästen ab der kommenden Saison mit dem neuen Videowürfel ein noch besseres visuelles Erlebnis bieten zu können, das der Top-Bildqualität, die wir mit unseren UHD-TVs liefern, voll gerecht wird. Für uns ist dies ein wichtiger Schritt, um im Rahmen der Premium-Partnerschaft die technische Expertise von Hisense und die einmalige Stadionatmosphäre auf Schalke noch enger zu verbinden."¹²⁷ sagte Morris Luo, General Manager Hisense Germany.

Hospitality

Die Veltins Arena besitzt mehrere Logen, die Lounge Ost befindet sich im Oberrang der Gazprom Tribüne, in Höhe der Mittellinie. Die Leistungen der Loge beinhalten eine umfangreiche gastronomische Leistung ab 2 Stunden vor dem Spiel, in der Halbzeitpause und nach dem Spiel, mit Zugang zum Buffet in den angrenzenden Hospitality-Bereichen „Glückauf-Club und Tibulsky“.¹²⁸ Besucher der Lounge erhalten reservierte

¹²⁷ Vgl. VELTINS ARENA (o.J.): Hisense installiert auf Schalke den größten Videowürfel Europas!. URL: <http://www.veltins-arena.de/news/neuigkeiten-detailseite/hisense-installiert-auf-schalke-den-groessten-videowuerfel-europas/>

¹²⁸ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Lounge Ost. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/lounge-ost/page/658--658--.html>

Sitzplätze an einem Tisch in der Lounge. Abgerundet wird das Angebot durch ein Gewinnspiel, inklusive einem Fußball-Talk mit 1-2 Spielern.

Die Arena bietet auch andere Logen an. Die 12-Personen-Logen haben eine Raumgröße von 32 Quadratmetern. Diese können auch außerhalb von Veranstaltungen genutzt werden. Die Besitzer erhalten ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack. Zusätzlich werden reservierte Parkplätze der besten Kategorie dem Angebot hinzugefügt. Ein umfangreiches Werbepaket gehört ebenfalls zu den Leistungen.¹²⁹ Die Preise der Logen variieren je nach Ansehen des Gegners. Die Loge kostete für das Spiel gegen Hertha BSC (17.10.-19.10.2014) 4.500 Euro, für die Spiele gegen den FC Augsburg (31.10.-2.11.2014), Mainz 05 (28.11.-30.11.2014) und den SC Freiburg (10.04.-12.04.2015) 4.000 Euro.¹³⁰

Die 30-Personen-Logen beinhalten 30 Tribünenplätze im Unterrang der Haupttribüne, die Raumgröße beträgt 80 Quadratmeter. Die Leistungen der Lounge beinhalten ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack, sowie eine eigene Servicekraft. Weiterhin beinhalten die Leistungen ein umfangreiches Werbepaket, reservierte Parkplätze bester Kategorie, die mögliche Verbindung mit einer Taugung, sowie ein Überraschungsgeschenk.¹³¹

Die Preise für die 30 Personen-Loge sind ebenfalls abhängig von der Qualität der Gastemannschaft. Für die Spiele gegen Bayer Leverkusen (20.03.-22.03.2015), den Hamburger SV (19.12.-21.12.2014) oder zum Beispiel Werder Bremen (20.02.-22.02.2015) kostet die Loge 7.000 Euro, für Spiele gegen den FC Augsburg (31.10.-2.11.2014), den SC Freiburg (10.04.-12.04.2015) oder FSV Mainz 05 (28.11.-30.11.2014) 6.000 Euro.¹³²

Der LaOla-Club bietet eine Hochstimmung in Kombination mit einem speziellen Ambiente. Die Leistungen beinhalten reservierte Business-Seats auf der Längsseite, ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack, ein umfang-

¹²⁹ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Logen. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/logen/page/651--651--.html>

¹³⁰ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Mehr Raum für Emotionen. Event-Logen auf Schalke. URL: http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Business/1415_10_Eventlogen.pdf

¹³¹ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Event-Logen. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/event-logen/page/666--666--.html>

¹³² Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Mehr Raum für Emotionen. Event-Logen auf Schalke. URL: http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Business/1415_10_Eventlogen.pdf

reiches Werbepaket und einen reservierten Parkplatz im Verhältnis 2/1 (Tickets/Parkausweis). Der Business-Bereich öffnet zwei Stunden vor Spielbeginn und ist bis zwei Stunden nach Spielende geöffnet.¹³³

Der Glückauf-Club, als Anlehnung an den Bergmannsgruß „Glück Auf!“ ist ein weiterer exklusiver Hospitality Bereich in der Veltins Arena. Die Leistungen beinhalten reservierte Plätze auf dem Balkon vor dem Glückauf Club oder im Block 50 im Oberrang der GAZPROM-Tribüne, reservierte Tische mit Tischaufsteller und Unternehmenslogo, umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack und ein umfangreiches Werbepaket.¹³⁴

Der Bereich Schalker Markt hat den Namen nach der Geburtsstätte des FC Schalke 04. In den Leistungen enthalten sind reservierte Plätze auf dem Balkon vor dem Schalker Markt oder im Block C1 im Unterrang der ERGO-Tribüne, ein reservierter Tisch mit Tischaufsteller und Unternehmenslogo, ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack sowie ein umfangreiches Werbepaket.¹³⁵

Ein Kasino war auf den Zechen in Gelsenkirchen ein exklusiver Aufenthalts- und Speiseraum für die Führungskräfte. Das Kasino in der Arena bietet Platz für 80 Personen. Die Lounge befindet sich in der Nordkurve und besitzt den Charme des alten Ruhrgebiets. In den Leistungen sind reservierte Business-Seats auf dem Balkon vor dem Kasino, ein reservierter Tisch mit Tischaufsteller und Unternehmenslogo, ein umfangreiches Catering mit einem exklusiven Drei-Gänge-Menü und ein umfangreiches Werbepaket enthalten.¹³⁶

¹³³ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): LaOla-Club. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/laola-club/page/652--652--.html>

¹³⁴ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Glückauf-Club. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/glueckauf-club/page/656--656--.html>

¹³⁵ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Schalker Markt. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/schalker-markt/page/653--653--.html>

¹³⁶ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Kasino. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/kasino/page/654--654--.html>



Abbildung 19: Übersicht Logen Arena¹³⁷

Ein weiterer VIP-Bereich ist die Tibulsky Lounge. In den Leistungen inbegriffen sind reservierte Plätze auf dem Balkon vor dem Tibulsky oder im Block 50 im Oberrang der GAZPROM-Tribüne, ein reservierter Tisch mit Tischaufsteller und Unternehmenslogo, ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer, Getränke und Pausensnack und ein umfangreiches Werbepaket.¹³⁸

„Keiner kommt an Gott vorbei - außer Stan Libuda“. Ein Satz, der der Schalker Legende Reinhard „Stan“ Libuda gewidmet ist. Die Lounge „Libuda“ steht ganz im Zeichen des legendären Ausnahmespielers des FC Schalke 04. Der exklusive Bereich ist 150 Quadratmeter groß. Die Leistungen der Lounge beinhalten reservierte Business-Seats

¹³⁷ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): VIP-Bereiche in der Übersicht. Logen. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/page/647--647--.html>

¹³⁸ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Tibulsky. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/tibulsky/page/657--657--.html>

auf dem Balkon oberhalb der Nordkurve, reservierte Tische und ein umfangreiches Catering, Kalt-Warm-Buffer sowie Getränke und Pausensnack.¹³⁹

Stadionname

Die Brauerei C. & A. VELTINS ist seit dem Juli 2005 Namensgeber der Arena. Der Namensrechtevertrag für die VELTINS-Arena wurde vorzeitig um weitere vier Jahre bis 2019 verlängert. Der Premium-Brauer sicherte die Ausschankrechte bis zum Jahr 2023.¹⁴⁰ Rund 6,5 Millionen Euro streicht der Verein für die Namensrechte ein. Über einen Zeitraum von fünf Jahren macht das rund 33 Millionen Euro Einnahmen aus den Namensrechten.¹⁴¹ Die Veltins Brauerei ist ein Hauptsponsor des FC Schalke 04.

Bandenwerbung

Die Banden in der Veltins Arena werden durch die Sponsoren des Vereins abgedeckt. Neben den Hauptsponsoren Veltins, Gazprom und Adidas zählen zu den Premiumpartnern bet-at-home, Böklunder, Coca Cola sowie R+V Versicherungen.¹⁴²

7.1.5 Die Finanzierung der Veltins Arena

Aus der untenstehenden Tabelle ist zu entnehmen, dass die Veltins Arena rund 191 Millionen Euro kostete. Die Veltins Arena wurde ausschließlich aus privatwirtschaftlichen Mitteln finanziert. Sollte der FC Schalke 04 sich als Bankrotteur erweisen, muss das Land Nordrhein-Westfalen Unterstützung leisten, denn es hat eine Ausfallbürgschaft in Höhe von 92 Millionen Euro (80 Prozent des Kredits der Hamburger Landesbank) übernommen.¹⁴³ Der Eigentümer der Veltins Arena ist die FC Schalke 04-Stadion-Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. Immobilienverwaltungs-KG. Der Betreiber der Arena ist die FC Schalke 04 Arena Management GmbH.

¹³⁹ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Libuda. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/libuda/page/655--655--.html>

¹⁴⁰ Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Tibulsky. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/tibulsky/page/657--657--.html>

¹⁴¹ Vgl. POTHOFF, Friedhelm (2014), Der Westen: Namensrechte für Veltins-Arena in Gelsenkirchen verlängert. URL: <http://www.derwesten.de/staedte/gelsenkirchen/namensrechte-fuer-die-veltins-arena-ein-geschaeft-unter-freunden-id9514063.html>

¹⁴² Vgl. FC SCHALKE 04 (o.J.): Sponsorenübersicht. URL: <http://www.schalke04.de/bu/sponsoring/sponsorenebersicht/schalke-partner/page/103--103---91.html>

¹⁴³ Stadionwelt, 2005, S. 46, http://www.faszination-fankurve.de/download/heft_10/stadien_arenen/stadionportraits/swm10_46-48_text.pdf

Geldgeber	Summe in Millionen €
Kredit Hamburger Landesbank	115,0
Baufirma HBM	12,8
Eigenkapital der Besitzgesellschaft (FC Schalke 04 e.V., Vorstand/Aufsichtsrat des Klubs, Stadtreklame und Stadtwerke Gelsenkirchen)	33,8
Ruhrkohle AG/HBM Werbeleistungen	9,0
Eigengesellschaften	12,8
Fremdkapital	8,5
	191,9

Tabelle 1: Finanzierung der Veltins Arena, Eigene Darstellung¹⁴⁴

7.1.6 Die Rentabilität der Veltins Arena

Die Veltins Arena ist die Heimspielstätte des FC Schalke 04. Sie wurde als Multifunktionsarena konzipiert. Damit sich der Stadionbau in der Zukunft rentiert, müssen in der Arena möglichst viele nichtsportliche Events stattfinden. So wurden in der Arena bisher um die 330 Großveranstaltungen realisiert.¹⁴⁵ Der Verein, in Person des ehemaligen Managers Rudi Assauer, gründete sechs Tochterunternehmen. Daraus resultierend bleiben das Catering und das Ticketing in den Händen des Vereins. Der FC Schalke 04 generiert dadurch zusätzliche Gelder, wenn die Arena vermietet wird.¹⁴⁶ Durch eine Großzahl an sportlichen und nicht-sportlichen Veranstaltungen erfolgte 2015 ein Umsatzanstieg im Catering von 9,8 Millionen Euro auf 12,8 Millionen Euro.¹⁴⁷ Die Veltins Arena hatte in der Saison 2015/2016 eine Zuschauerauslastung von 98,6 Prozent bei

¹⁴⁴ Basierend auf den Zahlen von RP ONLINE (2004): Welches Stadion wird wie finanziert?. WM-Stadien 2006: Kosten und Finanzierungen. URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/wm-stadien-2006-kosten-und-finanzierungen-aid-1.1567195>

¹⁴⁵ Vgl. SCHIFFMACHER, Christian (2012), fixed-income.org: „In zehn Jahren soll der FC Schalke alle Finanzverbindlichkeiten weitestgehend zurückgezahlt haben“, Peter Peters, Finanzvorstand, FC Schalke 04. URL: http://www.fixed-income.org/index.php?id=30&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1856&cHash=bd0f3161e46bcbb98cfb6254ff57883b

¹⁴⁶ Stadionwelt, 2005, S.46, STADIONWELT (2005): Im Schatten des Würfels. URL: http://www.faszination-fankurve.de/download/heft_10/stadien_arenen/stadionportraits/swm10_46-48_text.pdf

¹⁴⁷ Konzerngeschäftsbericht, 2015, S.7

17 Bundesligaheimspielen, im Schnitt waren es 61.377 Zuschauer.¹⁴⁸ Im Entertainmentbereich ist die Veltins Arena die Nummer 1 in Deutschland. „Diese Marktführerschaft wollen wir noch ausbauen.“¹⁴⁹ sagte der Geschäftsführer der FC Schalke 04 Arena Management GmbH Moritz Beckers-Schwarz. Im Umkreis von 100 Kilometern erreicht die Arena rund 20 Millionen Menschen, in Berlin sind es nur vier Millionen.¹⁵⁰ Beckers-Schwarz ist mit der Auslastung der Arena zufrieden, er räumt aber auch ein, dass mehr Veranstaltungen in Gelsenkirchen stattfinden könnten. Die zeitliche Planung der Veranstaltungen ist sehr schwierig, da Konzerte oftmals einen Vorlauf von ein bis zwei Jahren benötigen, die Planung für die Heimspiele des FC Schalke 04 im Gegensatz sehr kurzfristig angesetzt werden.¹⁵¹ Die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen belaufen sich auf 14 Millionen Euro, ein gewisser Teil wird durch Mieteinnahmen aus Events oder Konzerten aufgebracht.¹⁵²

Durch den Neubau der Veltins Arena konnte bereits im ersten Jahr nach der Fertigstellung ein deutlicher Anstieg der Umsätze festgestellt werden. Verbunden mit drei Heimspielen im UEFA-Cup erhöhte sich der Umsatz auf rund 120 Millionen Euro.¹⁵³ Im Jahr 2005 konnten die Erträge auf 130 Millionen gesteigert werden, in Verbindung mit dem Pokalfinale und der Vizemeisterschaft, sowie drei Heimspielen in der UEFA Champions League. Der Umzug in die Arena erbrachte eine Steigung von 15 Millionen Euro Erlöse, welche in den Folgejahren weiter anstieg.¹⁵⁴

Der FC Schalke 04 besitzt inzwischen insgesamt 16 Tochtergesellschaften, welche die Vermögenslage des Vereins bestimmen¹⁵⁵. Die Schulden der Arena sollten bis zum Jahre 2025 zurückgezahlt werden, aufgrund geringerer Zinsen, durch umfangreiche Umfinanzierungsmaßnahmen im Jahr 2015, können diese Verbindlichkeiten bis zum Jahr 2018 abbezahlt werden. Durch den Besitz der Arena erhält der Verein ab diesem

¹⁴⁸ Vgl. TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 15/16. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saaison_id=2015

¹⁴⁹ Vgl. MEßING, Frank (2016), Der Westen: Eine Arena für das Revier. URL: <http://www.derwesten.de/wirtschaft/eine-arena-fuer-das-revier-id11686388.html>

¹⁵⁰ Vgl. MEßING, Frank (2016), Der Westen: Eine Arena für das Revier. URL: <http://www.derwesten.de/wirtschaft/eine-arena-fuer-das-revier-id11686388.html>

¹⁵¹ Vgl. MEßING, Frank (2016), Der Westen: Eine Arena für das Revier. URL: <http://www.derwesten.de/wirtschaft/eine-arena-fuer-das-revier-id11686388.html>

¹⁵² Vgl. Vornholz/Kruschinski, 2007

¹⁵³ Vgl. Vornholz/Kruschinski, 2007

¹⁵⁴ Vgl. ebd.

¹⁵⁵ Vgl. ebd.

Jahr alle Einnahmen aus der Arena.¹⁵⁶ Weiterhin besitzt der Verein alle Vermarktungsrechte und muss diese nicht an Sportrechtevermarkter verkaufen. Durch die Business-Seats und VIP-Bereiche in der Veltins Arena konnten die Einnahmen deutlich gesteigert werden, sodass der Verein mit festen Bruttoeinnahmen von rund 18 Millionen Euro pro Jahr rechnen kann.¹⁵⁷ Alle Logen in der Veltins Arena waren vor der Saison 2015/2016 komplett ausgebucht. Die 43.935 verfügbaren Dauerkarten sind seit 10 Jahren immer vergriffen.¹⁵⁸

Die Finanzen des Vereins FC Schalke 04 und der Veltins Arena können, aufgrund der engen Verbindung des sportlichen mit dem wirtschaftlichen Erfolg, nicht getrennt betrachtet werden. Die Einnahmen aus der Arena werden in den Konzernabschlüssen nicht getrennt ausgewiesen, sodass einige Zahlen nur in einem gewissen Grad der Arena zu- zuordnen sind. Für die Rentabilitätsbetrachtung konnten nur die Zahlen verwendet werden, die durch die Konzernabschlüsse zur Verfügung standen. Eine Anfrage nach konkreten Zahlen wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen abgelehnt. Eine genauere Betrachtung ist bei der Aufteilung der Umsatzerlöse möglich, zum Beispiel die Erlöse aus Spielbetrieb/Veranstaltungen oder die Cateringerlöse, welche in Anlage 1 einzusehen sind. Der FC Schalke 04 hatte im Jahr 2012 eine negative Umsatzrentabilität, die jedoch nicht aus einer schlechten Auslastung der Veltins Arena resultierte, sondern aus geringeren Transfererlösen des Vereins (vgl. Anlage 1).

Eine Erhöhung der Umsatzerlöse ist oftmals auch mit einer Erhöhung der Aufwendungen verbunden. Es sind regelmäßig Modernisierungsinvestitionen sowie Ausgaben für Wartung und Instandhaltung notwendig, um die Attraktivität der Veltins Arena zu erhalten.¹⁵⁹ Diese Investitionen sind notwendig, um den wirtschaftlichen und den sportlichen Erfolg zu sichern. Erst mit dem Umzug in die neue Arena konnte ein Sprung in neue Umsatzdimensionen erfolgen.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

¹⁵⁸ Konzernabschluss 2015 FC Schalke 04, S. 18.

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

¹⁶⁰ Vgl. ebd.

Umsatzerlöse 2011 bis 2015

Jahr	Umsatz in T€
2011	224.153
2012	190.766
2013	206.827
2014	215.302
2015	264.489

Tabelle 2: Umsatzerlöse von 2011 bis 2015, Eigene Darstellung¹⁶¹

	2015	2014	2013	2012	2011
	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse	264.489	215.302	206.828	190.766	224.153
Jahresüberschuss	22.535	4.151	457	-8.949	4.873
Umsatzrentabilität	8,5%	1,9%	0,2%	-4,7%	2,2%

Tabelle 3: Umsatzrentabilität von 2011-2015, Eigene Darstellung¹⁶²**2015**

22.535.221,09 Konzernjahresüberschuss

264.488.485,14 Umsatzerlöse

8,52% Umsatzrentabilität

Tabelle 4: Umsatzrentabilität im Jahr 2015, Eigene Darstellung¹⁶³

Die Umsatzrentabilität gibt an, dass bei 1 Euro Umsatz ein Gewinn von 8,52 Cent erzielt wird. Hochgerechnet auf 100 Euro Umsatz, wird ein Gewinn von 8,52 Euro erwirtschaftet.

¹⁶¹ Zahlen basierend auf den Konzernabschlüssen 2011-2015, Schalke 04¹⁶² Zahlen basierend auf den Konzernabschlüssen Schalke 04 von 2011-2015¹⁶³ Konzernabschluss Schalke 04, 2015

7.2 Allianz Arena

7.2.1 Bau der Arena

Die Allianz Arena in München ist eine architektonisch einzigartige Arena. Im März 1997 entstand die Vision eines neuen fußballgerechten Stadions. Die beiden Vereine FC Bayern München und die TSV 1860 München stimmten diesem Antrag zu. Im September desselben Jahres erfolgte die Zustimmung des Verwaltungsbeirates des FC Bayern München (FCB). Insgesamt rund 500 Millionen DM sollten investiert werden. Der Gedanke, das Olympiastadion umzubauen, wurde von der Stadt weiterhin für möglich gehalten. Im Januar 2001 schlossen die beiden Vereine ein Bündnis zum Bau eines neuen Stadions. 66.000 Plätze und eine moderne Architektur sollen in der Zukunft Besucher anlocken.¹⁶⁴ Die Stadt München musste einen geeigneten Standort finden. Im Juli 2001 wurde München-Fröttmaning als neuer Standort der Arena bestimmt und am 21.10.2001 ein Bürgerentscheid für das Projekt eingerichtet, bei dem 65,8 Prozent Ja-Stimmen und nur 34,2 Prozent Nein-Stimmen gezählt wurden. Die Wahlbeteiligung lag bei 37,5 Prozent, so hoch wie bei keinem anderen Bürgerentscheid in Bayern.¹⁶⁵ Für die Architektur des Stadions wurden insgesamt acht Planungsgemeinschaften in Betracht gezogen. Zwei dieser insgesamt acht Entwürfe haben es in die nächste Runde geschafft. Um den Stadionbau zu vollziehen, haben die Vereine FC Bayern München und TSV 1860 München zu jeweils 50 Prozent die München Stadion GmbH gegründet.¹⁶⁶ Im Februar 2002 hat das Obergutachtergremium eine Empfehlung zum Stadionbau ausgesprochen und sich für das Modell der Architekten Jacques Herzog und Pierre de Meuron entschieden.¹⁶⁷ Am 21. Oktober 2002 erfolgte die Grundsteinlegung für das neue Stadion, das Allianz Arena heißen wird, da die Allianz AG die Namensrechte übernommen hatte.¹⁶⁸ Im Jahr 2003 stand der Rohbau kurz vor dem Ab-

¹⁶⁴ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

¹⁶⁵ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁶⁶ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

¹⁶⁷ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

¹⁶⁸ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

schluss. Ende des Jahres wurden die ersten Hauptstahlträger des Daches der Allianz Arena angebracht.

Im März 2004 wurde der Rohbau endgültig abgeschlossen. Das erste von insgesamt 2.784 luftgefüllten Membrankissen wurde im Bereich der Südkurve montiert.¹⁶⁹ Im Verlaufe des Jahres 2004 wurde der erste Sitz im Stadion angebaut, sowie ein Beleuchtungstest durchgeführt. Dabei wechselten 120 Membrankissen in den Farben blau, weiß und rot. Im April 2005 wurde der „Allianz Arena“ Schriftzug an zwei Stellen montiert. Am 30. April 2005 übergab das leitende Bauunternehmen Alpine Bau GmbH die fertig gestellte Allianz Arena an den Eigentümer München Stadion GmbH.



Abbildung 20: Allianz Arena im Bau, Quelle: Bayrisches Innenministerium

Insgesamt kostete das Stadion 340,0 Millionen Euro¹⁷⁰ und bietet Platz für 66.000 Zuschauer.¹⁷¹ Die offizielle Eröffnung fand am 30. Mai 2005 statt, mit dem Spiel TSV 1860 München gegen den 1. FC Nürnberg. Einen Tag später eröffnete auch der FCB in einem Spiel gegen die Nationalmannschaft das Stadion ein zweites Mal.¹⁷²

Durch weitere Umbauarbeiten konnte die Arena auf insgesamt 75.000 Plätze aufgerüstet werden, bei internationalen Spielen sind es 70.000.

¹⁶⁹ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

¹⁷⁰ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁷¹ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

¹⁷² Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung>

7.2.2 Technische Daten und Ausstattung

Die Allianz Arena besitzt insgesamt 6.000m² Gastronomiefäche, die sich aufteilt in 28 Kioske, 2 Fan Restaurants, Bistros mit 400 Plätzen, Business Club mit 2.200 Plätzen und dem Presseclub mit ca. 350 Plätzen.¹⁷³ Weiterhin befinden sich in der Arena Events- & Konferenzräume, in denen fast täglich Konferenzen gehalten werden.¹⁷⁴

54 Ticketschalter regeln den Einlass der Zuschauer. Die FC Bayern Erlebniswelt ist das größte Vereinsmuseum Deutschlands. Die Allianz Arena besitzt 550 WC Kabinen.¹⁷⁵ Das Spielfeld hat eine Größe von 68 Meter x 105 Meter. Die gesamte Fläche des Stadions beträgt 258 Meter x 227 Meter x 50 Meter.¹⁷⁶ Die Allianz Arena erstreckt sich über 7 Ebenen. Die Fassade und das Dach besitzen eine Fläche von 66.500 m², wobei die Gesamtfläche aus 2.784 Luftkissen besteht, von denen 25.500 m² beleuchtet sind.

Die Beleuchtung variiert in den Farben blau, weiß und rot. Seit dem Jahr 2015 besitzt die Arena eine LED Beleuchtung und zählt zu Deutschlands erstem und Europas größtem Stadion mit einer rundum flächendeckenden LED-Außenbeleuchtung für dynamische Lichtstimmungen. Statt bislang drei Farben (Rot, Blau, Weiß) beherrscht die neue Beleuchtung 16 Millionen Farben. Das ermöglicht selbst feinste Farbnuancen und -verläufe.¹⁷⁷

7.2.3 Veranstaltungen in der Arena

Obwohl die Allianz Arena als reines Fußballstadion konzipiert wurde, werden verschiedene Veranstaltungen in der Arena durchgeführt. Exklusive Business Meetings und Präsentationen können veranstaltet werden. In der Arena gibt es viele großzügige Räumlichkeiten für Konferenzen, Seminare oder Symposien. Der Full-Service-

¹⁷³ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁷⁴ Vgl. KLEIN, Günter (2015), Merkur.de: AM 19. MAI 2005 ERSTMALS BESPIELT. Zehn Jahre Allianz Arena: Das Stadion, das niemals schläft. URL: <http://www.merkur.de/sport/fc-bayern/zehn-jahre-allianz-arena-stadion-niemals-schlaeft-5014127.html>

¹⁷⁵ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁷⁶ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁷⁷ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Detaillierte Zahlen. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/detaillierte-zahlen>

Dienstleister Arena One GmbH berät, koordiniert, organisiert und setzt die Ideen um, welche die Besucher beanspruchen.¹⁷⁸ Konzerte und außersportliche Veranstaltungen finden in der Allianz Arena nicht statt.

7.2.4 Die Vermarktung der Allianz Arena

Fan-Shop

In der 3. Ebene der Allianz Arena befindet sich der FC Bayern Megastore. Auf über 1.000 Quadratmeter gibt es eine Auswahl an Fanartikeln des FC Bayern.

Arenatouren

Die Arena Touren geben dem Besucher die Möglichkeit, einen Blick hinter die Kulissen der Allianz Arena zu werfen, weiterführend erhalten sie Information zu den technischen Daten der Arena. Die Tour dauert 60 Minuten und wird von einem geschulten Arena Guide durchgeführt.¹⁷⁹ Bereiche, die während der Tour besucht werden, sind der Mittelrang, der Unterrang der Haupttribüne, der Pressekonferenzraum, die Mannschaftskabinen, der Spielertunnel und die Mixed Zone.¹⁸⁰

Die Kombi Tour beinhaltet die Stadionführung und einen Besuch in der FC Bayern Erlebniswelt. Die empfohlene Gesamtdauer beträgt circa zweieinhalb Stunden, die Tour dauert 60 Minuten und die Erlebniswelt wird mit ein- bis eineinhalb Stunden angegeben.¹⁸¹

Bei den VIP-Touren erleben die Besucher den Blick eines VIP-Besuchers. Bei der Führung können die Bereiche des Oberranges mit Erklärung der Außenfassade, die Logenbereiche, der Business-Club, die Mannschaftskabinen, der Spielertunnel, die Mixed Zone sowie der Spielfeldrand und die Trainerbank besucht werden. Jeder Besucher kann zwischen Mineralwasser und einem Sekt wählen. Diese Tour dauert in etwa 120

¹⁷⁸ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Business & Events. Business Events. URL: <https://allianz-arena.com/de/business-und-events/business-events>

¹⁷⁹ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Tourenangebote. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-tour>

¹⁸⁰ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Tourenangebote. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-tour>

¹⁸¹ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Übersicht. KOMBI TOUR. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-touren/kombi-tour>

Minuten, zusammengesetzt aus 30 Minuten Sektempfang und 90 Minuten Tour-Dauer.¹⁸²

Touren für Rollstuhlfahrer und Personen mit eingeschränkter Mobilität sind ebenfalls buchbar. Die Allianz Arena gilt als behinderten-freundlichstes Stadion Deutschlands. Diese Tour dauert 75 Minuten und die Rollstuhlfahrer werden mit Aufzügen in die verschiedenen Ebenen der Arena gefahren. Besichtigt werden der Unterrang, die Handicapped Seats, der Business Club, der Pressekonferenzraum, die Mannschaftskabinen, der Spielertunnel und die Mixed Zone.¹⁸³

Hospitality

Die Allianz Arena besitzt 106 VIP-Logen, welche eine Plattform bieten, die Spiele in der Arena in einer außergewöhnlichen Atmosphäre zu erleben. Durch Logen können Geschäftspartner ihren Kunden etwas bieten und ihre bestehenden Kontakte pflegen.¹⁸⁴

7.2.5 Die Finanzierung der Allianz Arena

Geldgeber	Summe in Millionen €
Allianz AG (für Namenrechte)	90
FC Bayern München	125
TSV 1860 München	125
	340

Tabelle 5: Finanzierung der Allianz Arena, Eigene Darstellung¹⁸⁵

Die Allianz Arena sollte im Vorfeld 285 Millionen Euro kosten. Die Gesamtkosten belaufen sich auf 340 Millionen Euro. Der Grund dafür sind Projekte, welche in der ursprünglichen Kalkulation und Planung keine Bedeutung fanden, wie zum Beispiel die

¹⁸² Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebnisswelt. Übersicht. ARENA TOUREN. Arena VIP Tour URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebnisswelt/arena-touren/vip-tour>

¹⁸³ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebnisswelt. Tourenangebote. HANDICAPPED TOUR. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebnisswelt/arena-touren/handicapped-tour>

¹⁸⁴ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): Business & Events. Hospitality. Allianz Arena Logen – Ihr besonderer Platz. URL: <https://allianz-arena.com/de/business-und-events/hospitality/logen>

¹⁸⁵ Vgl. Panke/Rebeggiani 2004, S. 4

„Hall of Fame“ und höhere Zinskosten für die Bauherren¹⁸⁶. Die Differenz von 55 Millionen wurde durch die beiden Vereine FC Bayern München und TSV 1860 München aufgeteilt, jeder trug die Kosten zur Hälfte.¹⁸⁷ Ein weiterer Teil der Finanzierung war die Vermietung der 106 VIP-Räume, die für fünf Jahre gemietet werden mussten. Innerhalb von sechs Wochen waren 90 Logen zu Preisen von 90.000 bis 240.000 Euro pro Jahr vergeben.¹⁸⁸

Im April 2006 übernahm der Verein FC Bayern München vorläufig die Anteile des TSV 1860 München und besaß dadurch 100 Prozent. Das ursprüngliche Rückkaufsrecht, mit 50 Prozent Anteil an der Allianz Arena München Stadion GmbH, wurde 2008 notariell aufgehoben. Der TSV 1860 München wurde dadurch von sämtlichen Verpflichtungen entlastet. Die FC Bayern München AG ist seitdem alleiniger Gesellschafter der Arena. Die Anteilseigner der FC Bayern München AG sind der FC Bayern, Adidas, Audi und die Allianz SE¹⁸⁹. Der TSV 1860 München ist Mieter in der Allianz Arena.

7.2.6 Die Rentabilität der Allianz Arena

Die Allianz Arena ist die Heimspielstätte des FC Bayern München und des TSV 1860 München, welche Mieter sind, da sie ihre Rechte an der Allianz Arena München Stadion GmbH im Jahr 2008 verloren haben. Weiterhin stellt die Allianz Arena München Stadion GmbH ihr Stadion auch Dritten zur Verfügung, wie zum Beispiel DFL, DFB und UEFA, um dort Länderspiele oder Finalsplele stattfinden zu lassen. An Nicht-Spieltagen wird die Arena für Veranstaltungen wie Führungen oder Konferenzen vermarktet.¹⁹⁰ Die ständige Benutzung der Arena erfordert eine intensive und umfangrei-

¹⁸⁶ Vgl. FASSE, Markus/ BUCHENAU, Martin (2004), Handelsblatt: IN LEIPZIG IST RENTABLE NUTZUNG NACH DER MEISTERSCHAFT NICHT IN SICHT. WM gibt alten Stadien neuen Kick. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/in-leipzig-ist-rentable-nutzung-nach-der-meisterschaft-nicht-in-sicht-wm-gibt-alten-stadien-neuen-kick/2364898.html>

¹⁸⁷ Vgl. FASSE, Markus/ BUCHENAU, Martin (2004), Handelsblatt: IN LEIPZIG IST RENTABLE NUTZUNG NACH DER MEISTERSCHAFT NICHT IN SICHT. WM gibt alten Stadien neuen Kick. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/in-leipzig-ist-rentable-nutzung-nach-der-meisterschaft-nicht-in-sicht-wm-gibt-alten-stadien-neuen-kick/2364898.html>

¹⁸⁸ Vgl. FASSE, Markus/ BUCHENAU, Martin (2004), Handelsblatt: IN LEIPZIG IST RENTABLE NUTZUNG NACH DER MEISTERSCHAFT NICHT IN SICHT. WM gibt alten Stadien neuen Kick. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/in-leipzig-ist-rentable-nutzung-nach-der-meisterschaft-nicht-in-sicht-wm-gibt-alten-stadien-neuen-kick/2364898.html>

¹⁸⁹ Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁹⁰ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

che Betreuung.¹⁹¹ Die FC Bayern München AG ist alleiniger Gesellschafter der Allianz Arena und hat bereits nach zehn Jahren alle externen Baudarlehen und Bankverbindlichkeiten getilgt.¹⁹² Im Geschäftsjahr 2015/2016 konnte die Allianz Arena München Stadion GmbH einen Gewinn von 13,5 Millionen Euro verzeichnen, was einen reinen Gewinn für den FC Bayern München darstellt.¹⁹³

Der FC Bayern München AG Konzern betreibt die beiden Geschäftsfelder „Fußball“ und „Allianz Arena“. Seit Juni 2014 ist die FC Bayern München Fan-Shop AG & Co. KG, München eine rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft.¹⁹⁴ Auch die FC Bayern München Service AG & Co. KG München ist seit Juni 2014 eine Tochtergesellschaft und verwaltet unter anderem das Ticketing, die Sicherheitsdienstleistungen, die Pflege der Trainingsplätze und das Facility Management.¹⁹⁵ Eine weitere Tochtergesellschaft ist die Allianz Arena Payment GmbH, welche eine elektronische Karte heraus gibt zum Kauf von Waren und Dienstleistungen in der Arena. Dieses Unternehmen ist ausschließlich ein Dienstleistungsunternehmen für die Allianz Arena München Stadion GmbH.¹⁹⁶

Die Heimspiele in der Allianz Arena sind jedes Jahr ausverkauft, sodass die Allianz Arena eine Auslastung von 100 Prozent besitzt. Nach Ende der Spielzeit 2013/2014 wurden Baumaßnahmen vollzogen, die dazu dienen, die Kapazität der Allianz Arena zu erweitern. Im August 2014 wurden die Bauarbeiten abgeschlossen und dadurch stehen insgesamt 75.024 Steh- und Sitzplätze zur Verfügung. In der Saison 2014/2015 führte diese Kapazitätsausweitung zu einer Steigerung der Erlöse um 1,2 Millionen Euro.¹⁹⁷ Die Umsatzerlöse der Spielbetriebe in der Saison 2014/2015 gingen zurück, was darauf beruht, dass die Einnahmen aus Sonderspielen ausblieben.¹⁹⁸ Die Umsätze im Bereich der Allianz Arena aus der Logenvermietung wurden hingegen konstant gehalten. Aus der Stadionvermietung konnte eine Umsatzsteigerung um fünf Prozent erzielt werden.¹⁹⁹ Im Bereich der Sponsoren-Seats und Business-Seats wurden die Umsätze

¹⁹¹ Jahresabschluss Geschäftsjahr 2014/2015

¹⁹² Vgl. ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>

¹⁹³ Presseerklärung FC Bayern München, 2016, S. 3

¹⁹⁴ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

¹⁹⁵ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

¹⁹⁶ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

¹⁹⁷ Jahresabschluss Geschäftsjahr 2014/2015

¹⁹⁸ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

¹⁹⁹ Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 2014/2015, FC Bayern München

um 12% gesteigert. Die Umsätze im Bereich der Besucherführungen in der Allianz Arena konnten weiter gesteigert werden, sodass die Anzahl der Besucher gegenüber dem Vorjahr um 11 Prozent gestiegen ist.²⁰⁰

„Dabei sind wir unserer Maxime-maximaler sportlicher Erfolg bei wirtschaftlicher Solidarität-stets treu geblieben.“²⁰¹ sagte Jan-Christian Dreesen, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der FC Bayern München AG auf der Jahreshauptversammlung im November 2016.

Die Umsätze der Arena müssen im Zusammenhang mit den Umsätzen des Vereins gesehen werden. Eine Anfrage auf konkrete Zahlen blieb unbeantwortet, sodass die Zahlen aus den Konzernabschlüssen des FC Bayern München Konzern stammen. Die FC Bayern München AG und daraus resultierend die Allianz Arena konnten in den letzten fünf Jahren eine positive Umsatzrentabilität vorweisen. Im Konzernabschluss 2014/2015 werden die Umsatzerlöse in den Bereich „Fußball“ und den Bereich „Allianz Arena“ aufgeteilt. Die Allianz Arena hat einen Anteil von 7,7 Prozent an den Umsatzerlösen. In der Saison 2014/2015 betrugen die Umsatzerlöse rund 508 Millionen, wovon etwa 39 Millionen Euro durch die Allianz Arena erwirtschaftet wurden. Eine detaillierte Betrachtung ist durch die Aufteilung der Umsatzerlöse in verschiedene Bereiche, wie zum Beispiel Spielbetrieb, Sponsoring, Handel und Sonstiges möglich (vgl. Anlage 2).

Umsatzerlöse 2010 bis 2015

Jahr	Umsatz in T€
2010/2011	314.508
2011/2012	354.650
2012/2013	422.621
2013/2014	506.408
2014/2015	507.388

Tabelle 6: Umsatzerlöse von 2010 bis 2015, Eigene Darstellung²⁰²

²⁰⁰ Jahresabschluss Geschäftsjahr 2014/2015

²⁰¹ Presseerklärung FC Bayern München, 2016, S. 4

²⁰² Zahlen basierend auf den Konzernabschlüssen von 2010/2011 bis 2014/2015

	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11
	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse	507.388	506.408	422.621	354.650	314.508
Jahresüberschuss	23.827	16.523	14.022	11.056	1.286
Umsatzrentabilität	4,70%	3,26%	3,32%	3,12%	0,41%

Tabelle 7: Umsatzrentabilität von 2010 bis 2015, Eigene Darstellung²⁰³

2014/2015

23.826.897,93 Konzernjahresüberschuss

507.388.176,06 Umsatzerlöse

4,70% Umsatzrentabilität

Tabelle 8: Umsatzrentabilität in der Saison 2014/2015, Eigene Darstellung²⁰⁴

Die Umsatzrentabilität gibt an, dass bei 1 Euro Umsatz ein Gewinn von 4,70 Cent erzielt wird. Bei 100 Euro Umsatz wurde im Jahr 2014/2015 ein Gewinn von 4,70 Euro erwirtschaftet.

7.3 Volkswagen Arena

7.3.1 Bau der Arena

Mit dem Aufstieg in die Bundesliga 1997 beschloss der VfL Wolfsburg eine neue Heimstätte zu bauen, da das Stadion am Elsterweg nicht bundesligatauglich war. Die Volkswagen Arena wurde zwischen dem Berliner Ring und dem Mittellandkanal, gelegen im Allerpark, errichtet. Der erste Schritt zum Stadion wurde Anfang des Jahres 2001 getätigt, mit der Gründung der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, mit Volkswagen als

²⁰³ Zahlen basierend auf den Konzernabschlüssen von 2010/2011 bis 2014/2015

²⁰⁴ Konzernabschluss Geschäftsjahr 2014/2015 FC Bayern München AG

Hauptgesellschafter. Mit dem neuen Stadion am neuen Standort erhoffte sich der Verein, weiter an Attraktivität zu gewinnen.²⁰⁵

Im Mai 2001 wurde mit dem Stadionbau begonnen. Insgesamt kostete das Stadion 53 Millionen Euro. Eigentümer der Arena ist die Wolfsburg AG, betrieben wird das Stadion von der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH. Die Volkswagen Arena ist ein komplett zweirangiges Stadion mit einer umlaufenden Promenade.²⁰⁶

Innerhalb von 18 Monaten wurde der Stadionbau der Volkswagen Arena realisiert und das Stadion am 13. Dezember 2002 offiziell eröffnet. Die Arena bietet 30.000 Zuschauern einen Platz. Im alten Stadion besuchten im Schnitt 15.000 Zuschauer die Spiele, mit der neuen Arena sollten mehr Menschen mobilisiert werden, um von finanziellen Zwängen befreit zu sein.²⁰⁷



Abbildung 21: Volkswagen Arena Wolfsburg, Quelle: www.vfl-wolfsburg.de

²⁰⁵ Vgl. BARTELS, Ingo (2016), Meine-Region.de: MEILENSTEINE DES VFL WOLFSBURG: VOM BAU DER ARENA BIS ZUR KÖNIGSKLASSE. URL: <http://www.meine-region.de/der-vfl-wolfsburg-entwaechst-den-kinderschuh/>

²⁰⁶ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): DATEN UND FAKTEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/volkswagen-arena/daten-und-fakten.html>

²⁰⁷ Vgl. SID (2002), Frankfurter Allgemeine: Volkswagen-Arena als Fußball-Tempel. Mit der Eröffnung der neuen Volkswagen-Arena am Freitag schließt der VfL Wolfsburg weiter zu den Spitzenklubs der Eliteliga auf. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/stadionbau-volkswagen-arena-als-fussball-tempel-181061.html>

Der ehemalige VfL-Geschäftsführer Fuchs sagte in einem Interview: „Und auch nach zehn Jahren ist die Arena keinesfalls abgeschlossen. Wir haben damals die richtigen Grundlagen gelegt, eine ständige Weiterentwicklung ist im Fluss.“²⁰⁸ „Wir haben kürzlich zum Beispiel mit der Renovierung der Logen-Ebene und der Einrichtung der Sky-lounge und des Club 45 auf der Ostseite der Arena einen erheblichen Umbau vorgenommen.“²⁰⁹ sagte VfL Geschäftsführer Hotze.

7.3.2 Technische Daten und Ausstattung

Die Volkswagen Arena bietet in 31 Logen Platz für 332 Personen. 1.434 Business Seats sind in der Arena vorhanden. Die Kapazität beläuft sich auf 30.000 Plätze, wovon 22.000 Sitzplätze sind. Die 200 Presseplätze für Radio, TV und Journalisten befinden sich auf der Haupttribüne. 80 rollstuhlgerichte Zuschauerplätze mit zugehörigem Platz für die Begleitperson sind in der Volkswagen Arena vorhanden. Für diese Plätze sind eine gesonderte Einfahrt und spezielle sanitäre Anlagen verfügbar. Die Arena besitzt mehr als 600 Toilettenplätze. 172 Strahler á 2.000 Watt beleuchten die Arena. Im Stadion hängen 2 LED Video Displays á 53 m², jeweils an der Nord- und Süd Seite.²¹⁰

7.3.3 Veranstaltungen in der Volkswagen Arena

Die Volkswagen Arena ist ein reines Fußballstadion. In den Jahren 2003 und 2006 fanden die bis jetzt einzigen Konzerte in der Arena statt. Im Jahr 2003 spielte Herbert Grönemeyer ein Konzert, welches 36.000 Zuschauer besuchten. Im Jahr 2006 veranstaltete der englische Superstar Elton John ein Konzert in der Volkswagen Arena, welches von 12.000 Zuschauern besucht wurde.²¹¹

²⁰⁸ Ausgabe „autogramm“, Ausgabe 11/2012

²⁰⁹ Ausgabe „autogramm“, Ausgabe 11/2012

²¹⁰ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): DATEN UND FAKTEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/volkswagen-arena/daten-und-fakten.html>

²¹¹ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENA-HISTORIE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/volkswagen-arena/arena-historie.html>

7.3.4 Die Vermarktung der Volkswagen Arena

Stadionführung

Der VfL Wolfsburg bietet seinen Besuchern öffentliche Arenaführungen, um einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Die Tour wird von Arenaguides geleitet und bietet interessante Hintergrundinformationen zum Stadion. Besichtigt werden die VIP-Bereiche, der Spielertunnel, der Rasen und die Trainerbänke.²¹²

Bei den Spieltagführungen werden exklusive Einblicke vor einem Spieltag gegeben. Insgesamt dauert diese Tour 90 Minuten und enthält einen freien Eintritt in die „VfL-FußballWelt“.²¹³

Die Exklusivführungen werden auf Deutsch, Englisch und Spanisch angeboten und haben den gleichen Inhalt wie die normale Arenatour. Zudem bietet der VfL Wolfsburg eine barrierefreie Führung an.²¹⁴

Kapelle

Die VfL Kapelle befindet sich in der Volkswagen Arena und kann von Menschen aller Glaubensrichtungen genutzt werden. Die Spieler und die Mitarbeiter haben Zutritt zur Kapelle. Trauungen und Hochzeiten können ebenfalls vollführt werden. Nach einem halben Jahr Bauzeit wurde die Kapelle im November 2015 geweiht und geöffnet.²¹⁵

Hospitality

2012 wurde die VIP-Ebene in der Volkswagen Arena komplett renoviert. Auf 2.500 m² finden bis zu 2.000 Gäste Platz. Die VIP-Bereiche sind zwei Stunden vor und nach dem Spiel geöffnet, damit die Sponsoren und Business Partner die Gelegenheit haben, ihren Kundenkontakt zu pflegen.²¹⁶

²¹² Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENAFÜHRUNGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/arenafuehrungen.html>

²¹³ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENAFÜHRUNGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/arenafuehrungen.html>

²¹⁴ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENAFÜHRUNGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/arenafuehrungen.html>

²¹⁵ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): Andachten in der Arena. Neue VfL-Kapelle steht Menschen aller Glaubensrichtungen offen URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/vfl-kapelle.html>

²¹⁶ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): HOSPITALITY. Erleben Sie Bundesliga LIVE im exklusiven Ambiente. URL: <https://www.vfl->

Im Ehrenblock der Volkswagen Arena sind die Executive Seats eingebettet. Insgesamt 198 Plätze stehen zur Verfügung und bieten einen direkten Zugang zur Logenebene. Die Executive Seats sind eine Alternative zur Logenebene. Im Rahmen des Erwerbs von Executive Seats sind Werbeeinhalte wie Gemeinschaftswerbung in den VfL-Publikationen, Namensnennung auf den Tribünensitzen, Auslage von Visitenkarten in Wandhaltern und Permanentwerbung auf den Fernsehbildschirmen (Ticker) inkludiert.²¹⁷

Die Logen in der Volkswagen Arena bieten Platz für acht bis zehn Personen, 32 Logen beinhaltet die Arena insgesamt. Eingerichtet sind die Logen mit bequemen gepolsterten Sitzplätzen, dazu eine farblich abgestimmte Grundausstattung (Stühle und Tische), ein Sideboard, eine Minibar und einen W-LAN-Anschluss. Die Logen werden nach den Vorstellungen des Logeninhabers individuell eingerichtet. Ein Logenpaket umfasst Bandenpräsenz im Arena-Innenraum, Permanentwerbung auf den Fernsehbildschirmen (Ticker), Firmenlogo auf prominenten Flächen und Logoeinbindung in VfL-Publikationen.²¹⁸

Die VfL Logenebene bietet auf 600 m² ein modernes Ambiente. Sie gilt als eine der exklusivsten b2b²¹⁹ - Plattform der Region. Dort treffen sich Entscheider und Vorstände aus Weltkonzernen und Prominenz aus Sport, Kultur und Wirtschaft.

Die Logenebenen beinhalten eine Buffetstation, einen Barbereich und eine exklusive Chaqwa-Lounge. An dieser stehen eine Vielfalt an kulinarischen Köstlichkeiten und Caféspezialitäten für die Kunden parat.²²⁰

Seit der Saison 2011/12 bietet der VfL Wolfsburg eine faszinierende Sponsoring- und Incentive-Plattform. Die exklusive Skylounge bietet bis zu 56 VIP-Gästen Platz. Die Lounge besitzt einen eigenen Fahrstuhl, welcher sich neben dem Parkplatz in der Tiefgarage befindet. Der Balkon bietet 42 komfortable Außensitzplätze und weitere 18

wolfs-

burg.de/info/business/hospitality.html?size=50%2525252523searchAnc%25252523mainNavAnc%252523mainNavAnc%2523cntAnc

²¹⁷ Vgl. VfL WOLFSBURG (o.J.): EXECUTIVE SEATS. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/executive-seats.html>

²¹⁸ Vgl.

VfL WOLFSBURG (o.J.): LOGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/logen.html>

²¹⁹ business-to-business, Def.: kundenorientierte Gestaltung von Geschäftsbeziehungen, die zwischen Unternehmen stattfinden.

²²⁰ Vgl. VfL WOLFSBURG (o.J.): LOGENEbene. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/logenebene.html>

Plätze an den Stehtischen. Die Skylounge eignet sich auch als Konferenzraum für besondere interne Schulungen und Workshops.²²¹

Die Businesssebene kann als Familie gebucht werden oder aber zur Verwöhnung von Kunden, als VIP-Gast in der Volkswagen Arena – ein besonderes Tool zur Kundengewinnung, Kundenpflege und Kundenbindung. Die Businesssebene ist modern eingerichtet und mit einer Chaqwa-Cafébar ausgestattet. Werbeleistungen wie Namensnennung auf den Tribünensitzen, Auslage von Visitenkarten in Wandhaltern, Permanentwerbung auf den Fernsehbildschirmen (Ticker) sowie Unternehmenswimpel auf dem reservierten Tisch sind beim Erwerb von Dauerkarten mit beinhaltet.²²²

In den Businesssebenen wird zu jedem Heimspiel ein exklusives Catering angeboten. Besitzern der Business-Karten stehen zwei große Buffetstationen mit kalten und warmen Spezialitäten sowie zwei Barbereiche zur Verfügung.²²³

Werbeflächen

In der Volkswagen Arena befindet sich eine der modernsten LED Werbebanden Europas, welche eine größtmögliche Aufmerksamkeit generiert. Eine höhere Aufmerksamkeit garantiert eine bessere Markensichtbarkeit. Weiterhin bietet der VfL Wolfsburg Unternehmen an, sich in der zweiten TV-Bandenreihe werbewirksam und effektiv zu präsentieren. In der Halbzeit und sofort nach dem Spiel werden auf der neuen Oberhang-Bandenpräsenz weitere Marken präsentiert. Auf der Gegengerade (Maße: 13 x 1,45 m) wird die Werbung auch während des Spiels gezeigt. Auf der VfL Videowall wird ebenfalls Platz für Werbebotschaften geboten.²²⁴

²²¹ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): SKYLounge. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/skylounge.html>

²²² Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): BUSINESSSEBENE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/businesssebene.html>

²²³ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): GASTRONOMIE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/gastronomie.html>

²²⁴ Vgl. VFL WOLFSBURG (o.J.): WERBEFLÄCHEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/sponsoring/werbeflaechen.html>

7.3.5 Die Finanzierung der Volkswagen Arena

Geldgeber	Summe in Millionen €
Stadt Wolfsburg	23,85
VfL Wolfsburg Fußball-GmbH	29,25
	53,00

Tabelle 9: Finanzierung der Volkswagen Arena, Eigene Darstellung²²⁵

Die Finanzierung des Stadions ist maßgeblich vom größten Sponsor, der Volkswagen AG, abhängig. Die Gelder der VfL Wolfsburg Fußball-GmbH, insgesamt 55% der Gesamtsumme, wurden unterteilt in 10 Prozent durch den Verein (2.915.000 €) und 90 Prozent durch die Volkswagen AG (26.235.000 €). Der Konzern möchte dadurch die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung des Standortes Wolfsburg unterstützen.²²⁶ Der Betreiber der Volkswagen Arena ist die VfL Wolfsburg Fußball-GmbH, der Eigentümer die Wolfsburg AG, eine Public Private Partnership der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG.²²⁷

7.3.6 Die Rentabilität der Volkswagen Arena

Die Volkswagen Arena ist die Heimspielstätte des VfL Wolfsburg. Das Engagement des Mutterkonzerns VW als 90-prozentiger Mehrheitseigner der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH gestaltet die Investition nahezu risikolos. Die jährliche Belastung von vier Millionen Euro wird durch Mehreinnahmen aus der Werbung und der Vermietung der Logen gedeckt.²²⁸ Erreicht das Stadion eine Auslastung von durchschnittlich 18.000 Zuschau-

²²⁵ Vgl. Rebeggiani/Witte 2007, S. 20

²²⁶ Vgl. Rebeggiani/Witte 2007, S. 20

²²⁷ Vgl. Imagebroschüre Wolfsburg AG, S. 17

²²⁸ Vgl. SID (2002), Frankfurter Allgemeine: Volkswagen-Arena als Fußball-Tempel. Mit der Eröffnung der neuen Volkswagen-Arena am Freitag schließt der VfL Wolfsburg weiter zu den Spitzenklubs der Eliteliga auf. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/stadionbau-volkswagen-arena-als-fussball-tempel-181061.html>

ern, ist noch kein Gewinn zu erwarten.²²⁹ Diesen Schnitt konnte der VfL Wolfsburg in jeder Saison übertreffen. Nachdem der VfL Wolfsburg in der Saison 2008/2009 überraschend Deutscher Meister geworden ist, stiegen die Zuschauerzahlen im Folgejahr an. 29.232 Zuschauer besuchten im Durchschnitt die Heimspiele des VfL Wolfsburg in der Saison 2009/2010²³⁰, bedingt durch den Schwung der Meisterschaft. In insgesamt 14 Spielzeiten (2002/2003-2015/2016) besuchten im Durchschnitt 25.721 Zuschauer die Volkswagen Arena, dies entspricht einer durchschnittlichen Auslastung von 85,74 Prozent²³¹. Diese Zahl übertrifft die kalkulierte Zuschauerzahl von 18.000 Zuschauern bei weitem und daraus resultierend ist davon auszugehen, dass die Volkswagen Arena rentabel arbeitet.

Die erstmalige Qualifikation für die UEFA Champions-League in der Saison 2009/2010 brachte der Volkswagen Arena zusätzliche drei Heimspiele, die insgesamt von 75.914 Zuschauer besucht wurden.²³² In diesem Jahr konnten alle 32 Logen der Arena und die 100 Executive-Seats vermietet werden. Die rund 1.300 Business-Seats hatten eine durchschnittliche Belegung von 98 Prozent.²³³ Im folgenden Jahr konnten dieselben Zahlen im Hospitality Bereich erreicht werden.²³⁴ Im Jahr 2010 verkaufte der VfL Wolfsburg 21.500 Dauerkarten, welches ein Rekordergebnis darstellte.²³⁵ Im darauffolgenden Jahr wurden 18.500 Dauerkarten verkauft. Dieser Rückgang wird damit erklärt, dass der internationale Wettbewerb nicht erreicht wurde.²³⁶

„Es ist auch eine wesentliche Investition in die Standortattraktivität: Dahinter verbergen sich auch standortbezogene Ziele als Hauptsitz des Konzerns, der den VfL Wolfsburg als Kommunikationsplattform für sein weltweites Fußball-Engagement benutzt.“²³⁷ sagte VfL-Geschäftsführer Hotz im Interview mit sportschau.de

²²⁹ Vgl. SID (2002), Frankfurter Allgemeine: Volkswagen-Arena als Fußball-Tempel. Mit der Eröffnung der neuen Volkswagen-Arena am Freitag schließt der VfL Wolfsburg weiter zu den Spitzenklubs der Eliteliga auf. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/stadionbau-volkswagen-arena-als-fussball-tempel-181061.html>

²³⁰ Vgl. TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 09/10. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saizon_id=2009

²³¹ Zahlen resultierend aus den Zuschauerzahlen von TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 16/17. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/saizon_id/

²³² Jahresabschluss VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2010

²³³ Jahresabschluss VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2010

²³⁴ Jahresabschluss VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2011

²³⁵ Jahresabschluss VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2010

²³⁶ Jahresabschluss VfL Wolfsburg-Fußball GmbH 2011

²³⁷ Vgl. HELLMANN, Frank (2015), sportschau.de: Serie - Fußball-Klubs und ihre Finanzen. VfL Wolfsburg - mit VW-Geld erfolgreich sein. URL: <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-vfl-wolfsburg100.html>

Weiterhin sieht Hotze ein großes Wachstumspotential bei Erreichen der internationalen Wettbewerbe, um die UEFA-Ausschüttung und die Medienerlöse verbuchen zu können. Somit sind die Finanzen und die Zuschauerzahlen von den sportlichen Leistungen des Vereins abhängig. Das Konstrukt des VfL Wolfsburg hat sich bis heute nochmal geändert. Die Volkswagen AG hat Tochter-Gesellschaften in der AutoVision GmbH gebündelt. Die VfL Wolfsburg GmbH hat ihren Jahresabschluss bis zum Jahr 2010/2011 veröffentlicht. Danach machte der VfL Wolfsburg Gebrauch von der aus §§ 325 ff. HGB folgenden Offenlegungspflicht gemäß § 264 Abs. 3 Nr. 1 HGB. Dieser Schritt wurde durch Hotze begründet, dass sie an die Konzerndisziplin gebunden sind.²³⁸ Seitdem werden die Jahresabschlüsse des VfL Wolfsburg in die Abschlüsse des Volkswagen Konzerns integriert. Trotz sportlicher Wirren in der Saison 2009/2010 wurde ein Jahresüberschuss von 8,6 Millionen Euro durch die Mehreinnahmen aus der Champions-League erwirtschaftet, die Fernsehvermarktung brachte weitere 50,8 Millionen Euro ein.²³⁹

„Das neue Stadion schuf finanziell ganz neue Möglichkeiten. Aus dem Stand heraus hatten wir unsere Einnahmemöglichkeiten durch den Bau von Logen, das viel größere Fassungsvermögen und viel bessere Vermarktungsmöglichkeiten nahezu verdreifacht – ein riesiger Schritt für den Verein.“²⁴⁰ sagte Hotze im Interview mit dem Magazin „autogramm“ auf die Frage, warum ein Stadionneubau geplant wurde.

Die VfL Wolfsburg-Fußball GmbH und die Volkswagen Arena konnten in den Jahren von 2007/2008 bis 2010/2011 die Rentabilität stetig erhöhen. Aus der Aufteilung der Umsatzerlöse ist beispielsweise ersichtlich, dass die Erlöse aus dem Lizenzspielbetrieb in diesen Spielzeiten kontinuierlich gesteigert werden konnten (vgl. Anlage 3). Die Einnahmen der Volkswagen Arena bleiben nur bedingt beim Verein, da die VfL Wolfsburg GmbH die Betreiberrechte besitzt, die Wolfsburg AG (Stadt Wolfsburg und der Volkswagen Konzern) jedoch Eigentümer ist. Da der Volkswagen Konzern allerdings auch maßgeblich bei der Finanzierung des Stadions beteiligt war, ist die Volkswagen Arena ein Privat-Public-Partnership aus der VfL Wolfsburg GmbH und der Wolfsburg AG.

²³⁸ Vgl. HELLMANN, Frank (2015), sportschau.de: Serie - Fußball-Klubs und ihre Finanzen. VfL Wolfsburg - mit VW-Geld erfolgreich sein. URL: <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-vfl-wolfsburg100.html>

²³⁹ Vgl. HELLMANN, Frank (2015), sportschau.de: Serie - Fußball-Klubs und ihre Finanzen. VfL Wolfsburg - mit VW-Geld erfolgreich sein. URL: <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-vfl-wolfsburg100.html>

²⁴⁰ Vgl. autogramm Ausgabe 11/2012

Umsatzerlöse 2007 bis 2011

Jahr	Umsatz in T€
2007/2008	86.791
2008/2009	115.862
2009/2010	149.368
2010/2011	146.127

Tabelle 10: Umsatzerlöse von 2007 bis 2011, Eigene Darstellung²⁴¹

	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse	146.127,2	149.368,0	115.863	86.791
Jahresüberschuss	19.211,3	8.635,0	690	556
Umsatzrentabilität	13,15%	5,78%	0,60%	0,64%

*Tabelle 11: Umsatzrentabilität von 2007 bis 2011, Eigene Darstellung²⁴²***2010/2011**

19.211.312,33 Konzernjahresüberschuss
 146.127.241,88 Umsatzerlöse
 13,15% Umsatzrentabilität

Tabelle 12: Umsatzrentabilität in der Saison 2010/2011, Eigene Darstellung²⁴³

Die Umsatzrentabilität gibt an, dass bei 1 Euro Umsatz ein Gewinn von 13,15 Cent erzielt wird. Hochgerechnet auf 100 Euro Umsatz, wird ein Gewinn von 13,15 Euro erwirtschaftet.

²⁴¹ Zahlen basierend auf den Jahresabschlüssen von 2007/2008-2010/2011 der VfL Wolfsburg GmbH²⁴² Zahlen basierend auf den Jahresabschlüssen von 2007/2008-2010/2011 der VfL Wolfsburg GmbH²⁴³ Jahresabschluss zum 30. Juni 2011, VfL Wolfsburg-Fußball GmbH

8. Fazit

Die alten Stadien der Bundesligavereine boten in der 1980er Jahren ausreichend Potenzial, um Zuschauer anzulocken. Das Primärziel des sportlichen Wettkampfs konnte in diesen Stadien problemlos durchgeführt werden. Die alte Stadiongeneration war gekennzeichnet durch riesige, flach auslaufende Tribünen, nur teilweise überdacht, mit einer Aschebahn rund um das Spielfeld. Das Parkstadion auf Schalke oder das Olympiastadion in München dienen hier als Beispiele. Durch den Wandel und die Kommerzialisierung des Fußballs reichten die Vermarktungsmöglichkeiten Anfang der 2000er nicht mehr aus, um konkurrenzfähig zu bleiben. Viele Vereine entschieden sich daher, neue Stadien zu bauen. Viele dieser Arenen wurden durch privatwirtschaftliche Investitionen finanziert, da die öffentliche Hand eine Finanzierung für zu risikoreich einstufte, auch fehlte oftmals das Geld. Fußball sollte nicht nur ein sportlicher Wettkampf sein, sondern auch zur Unterhaltung dienen. Die Vereine versuchen durch eine Vielzahl an Unterhaltungsdienstleistungen im Stadionumfeld die Zuschauer langfristiger zu binden, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Der wirtschaftliche Erfolg ist abhängig vom sportlichen Erfolg eines Vereins. Sollte ein Verein die sportlichen Ziele verfehlen, fallen die Besucherzahlen und die Einnahmen sinken. Resultierend aus diesen Faktoren wird ein geringerer Gewinn erwirtschaftet und die Umsatzrentabilität verschlechtert sich. Aufgrund dessen können die Erlöse des Stadions nicht getrennt vom Verein betrachtet werden.

Viele Vereine sind Besitzer des Stadions und können mit ständigen Festeinnahmen rechnen, die durch den Verkauf von Dauerkarten oder durch das Mieten der Logen erreicht werden. Der ausreichend vorhandene Platz für Werbung bietet dem Verein die Möglichkeit, den Sponsoren ausreichend Werbefläche zur Verfügung stellen zu können und von den Einnahmen zu profitieren. Die neuen Stadien wurden dem Komfortanspruch der Zuschauer angepasst, sodass mehr Logen oder Business Seats, im Vergleich zu den alten Stadien, gebaut wurden. Der Fußball wird als Plattform für Kunden- und Sponsorenkontaktpflege genutzt.

Multifunktionsarenen haben eine hohe Anzahl an Konkurrenz, da Konzerte oft in Hallen stattfinden. Die Veltins Arena in Gelsenkirchen gehörte in den letzten Jahren aufgrund der vielfältigen Veranstaltungen zu den erfolgreichsten Multifunktionsarenen Europas. Die Arena kann durch technische Besonderheiten in eine „Halle“ verwandelt werden. Dabei entsteht eine besondere Atmosphäre, da es trotzdem weiterhin ein Fußballstadi-

on ist. Multifunktionsarenen bieten die Möglichkeit, durch nichtsportliche Veranstaltungen zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Durch die zunehmende Kommerzialisierung des Fußballs stiegen unter anderem die Eintrittspreise, sodass in der heutigen Zeit der Arenabesuch nicht nur sportliche sondern auch Entertainmentaspekte verfolgt. Die Vereine erkannten durch Stadionneubauten die zusätzlichen Einnahme- und Vermarktungsquellen und nutzen diese.

Abschließend ist zu sagen, dass moderne Arenen rentabel wirtschaften können. Dies setzt eine angemessene finanzielle aber auch bauliche Planung voraus. Trotz alledem bestehen erhebliche Restrisiken, da die Stadionausslastung im Vorfeld nicht exakt bestimmt werden kann. Dabei ist es von untergeordneter Bedeutung, ob es sich um eine Multifunktionsarena oder ein Fußballstadion handelt. Bei großen und erfolgreichen Vereinen ist das Risiko geringer, da sie durch ihre hohen Mitgliederzahlen und Dauerkarten hohe Auslastungsquoten vorweisen können, dadurch höhere und sicherere Umsatzerlöse erwirtschaften und dementsprechend rentabel arbeiten.

Literaturverzeichnis

ALLIANZ ARNEA (o.J.): BAUENTWICKLUNG. Die Geschichte der Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/bauentwicklung/bauentwicklung> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Business & Events. Business Events. URL: <https://allianz-arena.com/de/business-und-events/business-events> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Business & Events. Hospitality. Allianz Arena Logen – Ihr besonderer Platz. URL: <https://allianz-arena.com/de/business-und-events/hospitality/logen> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Allgemeine Informationen zur Allianz Arena. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): FAKTEN. Detaillierte Zahlen. URL: <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/detaillierte-zahlen> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Tourenangebote. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-tour> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Tourenangebote. HANDICAPPED TOUR. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-touren/handicapped-tour> [Stand: 24.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Übersicht. ARENA TOUREN. Arena VIP Tour URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-touren/vip-tour> [Stand: 18.11.2016].

ALLIANZ ARNEA (o.J.): Touren & FCB Erlebniswelt. Übersicht. KOMBI TOUR. URL: <https://allianz-arena.com/de/touren-und-fcb-erlebniswelt/arena-touren/kombi-tour> [Stand: 18.11.2016].

BAM Deutschland (o.J.): Veltins Arena (Auf Schalke), Gelsenkirchen. URL: <https://www.bam-deutschland.de/node/576/pdf/referenz> [20.11.2016].

BARTELS, Ingo (2016), Meine-Region.de: MEILENSTEINE DES VFL WOLFSBURG: VOM BAU DER ARENA BIS ZUR KÖNIGSKLASSE. URL: <http://www.meine-region.de/der-vfl-wolfsburg-entwaechst-den-kinderschuhlen/> [Stand: 21.11.2016].

BERTRAM, Marco (2016), Turus.net Magazin: Neues Stadion für Hertha BSC: Dreilinden die beste Option mit Symbolcharakter?!. URL: <http://www.turus.net/sport/fussball/8817-neues-stadion-fuer-hertha-bsc-dreilinden-die-beste-option-mit-symbolcharakter.html> [Stand: 13.12.2016].

BIATHLON AUF SCHALKE (2015): Biathlon WTC. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/ikk-classic-biathlon-world-team-challenge-auf-schalke/> [Stand: 16.11.2016].

BIATHLON AUF SCHALKE (2015): HISTORIE. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/historie/> [Stand: 16.11.2016].

BIATHLON AUF SCHALKE (o.J.): VELTINS-ARENA. URL: <http://www.biathlon-aufschalke.de/veltins-arena-2/> [Stand: 16.11.2016].

BREMER,Uwe (2016), Berliner Morgenpost: Neues Stadion für Hertha kostet 200 Millionen – mindestens. URL: <http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article207252105/Neues-Stadion-fuer-Hertha-kostet-200-Millionen-mindestens.html> [Stand: 13.12.2016].

BREUER, Christoph et al.: „Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport“. In: Nufer/Bühler (Hrsg.) (2008): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin. S. 23-47.

DREWITZ, Stefan (2007): Marktanalyse von Sportarenen. Bauboom trotz wirtschaftlich unsicherer Perspektive. Saarbrücken.

DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: Arena. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Arena> [Stand: 24.10.2016].

DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: multifunktional. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/multifunktional> [Stand: 24.10.2016].

DUDENREDAKTION (o. J.): Stichwort: Stadion. URL : <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stadion> [Stand: 31.10.2016].

ELLRICH, Mirko (2005): Infoblatt Urban Entertainment Center (UEC). URL: <https://www.klett.de/alias/1036965> [31.10.2016].

ELTER, Dr. Vera-Carina (2003): Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen. Vermarktung und Refinanzierung im Sport. Berlin 2003.

EVANGELISCHER KIRCHENKREIS GELSENKIRCHEN UND WATTENSCHIED (o.J.): Infos: Arenakapelle. Die Kapelle in der Arena auf Schalke. URL: <http://www.kirchegelsenkirchen.de/infos/arenakapelle.html> [Stand: 24.11.2016].

EVENTIM (o.J.): Ticketshop FSV Mainz 05. URL: <https://www.eventimsports.de/ols/mainz05> [Stand: 17.11.2016].

FASSE, Markus/ BUCHENAU, Martin (2004), Handelsblatt: IN LEIPZIG IST RENTABLE NUTZUNG NACH DER MEISTERSCHAFT NICHT IN SICHT. WM gibt alten Stadien neuen Kick. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/in-leipzig-ist-rentable-nutzung-nach-der-meisterschaft-nicht-in-sicht-wm-gibt-alten-stadien-neuen-kick/2364898.html> [Stand: 30.11.2016].

FC BAYERN MÜNCHEN (2015): Jahresabschluss zum 30.06.2015.

FC BAYERN MÜNCHEN (2011): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2010 bis zum 30.06.2011.

FC BAYERN MÜNCHEN (2012): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2011 bis zum 30.06.2012.

FC BAYERN MÜNCHEN (2013): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2012 bis zum 30.06.2013.

FC BAYERN MÜNCHEN (2014): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2013 bis zum 30.06.2014.

FC BAYERN MÜNCHEN (2015): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2014 bis zum 30.06.2015.

FC BAYERN MÜNCHEN (2016): Presseerklärung Jahresabschluss Saison 2015/2016.

FC SCHALKE 04 (o.J.): Glückauf-Club. URL: <http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/glueckauf-club/page/656--656--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Glückauf-Kampfbahn. URL: <http://www.schalke04.de/de/stadion-und-tickets/ehemalige-stadien/glueckauf-kampfbahn/page/584--583--.html> [Stand: 20.10.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Event-Logen. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/event-logen/page/666--666--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Kasino. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/kasino/page/654--654--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (2011): Konzernabschluss 2011.

FC SCHALKE 04 (2012): Konzernabschluss 2012.

FC SCHALKE 04 (2013): Konzernabschluss 2013.

FC SCHALKE 04 (2014): Konzernabschluss 2014.

FC SCHALKE 04 (2015): Konzernabschluss 2015. S. 18.

FC SCHALKE 04 (o.J.): LaOla-Club. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/laola-club/page/652--652--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Libuda. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/libuda/page/655--655--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Logen. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/logen/page/651--651--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Lounge Ost. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/lounge-ost/page/658--658--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Mehr Raum für Emotionen. Event-Logen auf Schalke. URL:

http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Business/1415_10_Eventlogen.pdf [Stand: 28.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Schalker Markt. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/schalker-markt/page/653--653--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Sponsorenübersicht. URL:

<http://www.schalke04.de/bu/sponsoring/sponsoreneuebersicht/schalke-partner/page/103--103---91.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): Tibulsky. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/tibulsky/page/657--657--.html> [Stand: 24.11.2016].

FC SCHALKE 04 (o.J.): VIP-Bereiche in der Übersicht. Logen. URL:

<http://business.schalke04.de/de/hospitality/unsere-vip-bereiche/uebersicht/page/647--647--.html> [Stand: 24.11.2016].

FIFA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (2011):

Fussballstadien. Technische Empfehlungen und Anforderungen, 5. Auflage. Schweiz 2011.

GRÜNDERSZENE LEXIKON (o.J.): Stichwort: Rentabilität. URL:

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/rentabilitaet> [Stand: 21.10.2016].

HAEFFS, Jean (2014): Bierpipeline in der Arena auf Schalke. So funktioniert die

Bierpipeline. URL: <https://blog.vdi.de/2014/08/so-funktioniert-die-bierpipeline/> [Stand: 15.11.2016].

HAMBURGER SV (o.J.): VIP-TICKETS & LOGEN. URL: <https://www.hsv.de/tickets/vip-tickets-logen/logen/>

[Stand 10.11.2016].

HASSELMANN, Jörn (2016), Tagesspiegel: Neues Stadion für Hertha BSC. URL:

<http://www.tagesspiegel.de/berlin/neues-stadion-fuer-hertha-bsc-die-hertha-will-ein-neues-zuhause/14884802.html> [13.12.2016].

HELLMANN, Frank (2015), sportschau.de: Serie - Fußball-Klubs und ihre Finanzen.

VfL Wolfsburg - mit VW-Geld erfolgreich sein. URL:

<http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-vfl-wolfsburg100.html> [Stand: 05.12.2016].

IKZ-HAUSTECHNIK (2001): Arena "AufSchalke". Multifunktionales Stadion der

Superlative. Ausgabe 18/2001, Seite 46 ff..

KLEIN, Günter (2015), Merkur.de: AM 19. MAI 2005 ERSTMALS BESPIELT. Zehn Jahre Allianz Arena: Das Stadion, das niemals schläft. URL: <http://www.merkur.de/sport/fc-bayern/zehn-jahre-allianz-arena-stadion-niemals-schlaeft-5014127.html> [Stand: 18.11.2016].

LIETO, Toni (2016), kicker online: Schalke: Sonntag Saisoneroöffnung gegen Athletic Bilbao. Größter Videowürfel Europas geht in Betrieb. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/657906/artikel_groesster-videowuerfel-europas-geht-in-betrieb.html [Stand: 15.11.2016].

MEFFERT, Heribert /BRUHN, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden.

MEßING, Frank (2016), Der Westen: Eine Arena für das Revier. URL: <http://www.derwesten.de/wirtschaft/eine-arena-fuer-das-revier-id11686388.html> [02.12.2016].

NEUMANN, Martin U.: Arenen. In: Hennings/Müller (Hrsg.) (1998): Kunstwelten. Künstliche Erlebniswelten und Planung. Dortmund. S. 71-88.

NORD/LB Volkswirtschaft (2001): Die Finanzierung von Fußballstadien. S.51-56.

NUFER, Gerd /BÜHLER, André: „Marketing im Sport“. In: Nufer/Bühler (Hrsg.) (2008): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin. S. 325-357.

NUSCKE, Lars (2009): Name-Sponsoring im europäischen Fußball. Eine komparative Analyse von Deutschland, England und Österreich. 1. Auflage. Göttingen.

PRESSEPORTAL (2012): PROSIEBEN. "TV total Stock Car Crash Challenge": Sieben Fakten aus sieben Jahren. URL: <http://www.presseportal.de/pm/25171/2341470> [Stand: 16.11.2016].

PREUß, Holger: „Sponsoring im Spitzensport“. In: Breuer/Thiel (Hrsg.) (2005): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf. S. 274-291.

POTHOFF, Friedhelm (2014), Der Westen: Namensrechte für Veltins-Arena in Gelsenkirchen verlängert. URL: <http://www.derwesten.de/staedte/gelsenkirchen/namensrechte-fuer-die-veltins-arena-ein-geschaeft-unter-freunden-id9514063.html> [Stand: 28.11.2016].

REBEGGIANI, Luca/ PANKE, Benjamin (2004): Cross-Border-Leasing – Ein neuer Ansatz zur Stadionfinanzierung?. Hannover 2004. S. 4.

REBEGGIANI, Luca/ WITTE, Sebastian (2007): Die Finanzierung von Sportarenen – Optionen für große und mittelgroße Projekte. Hannover 2007. S. 20.

RIEDMÜLLER, Florian (2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen. Frankfurt a.M. 2003.

RIEDMÜLLER, Florian (o.J.): Stadionführungen als Marketinginstrument. URL: <http://docplayer.org/16455019-Stadionfuehrungen-als-marketinginstrument.html> [Stand: 10.11.2016].

ROTERMUND, Marc/ SCHLINKERT, Dirk (2012): „autogramm“. Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Volkswagen, Ausgabe 11/2012. Wolfsburg.

RP ONLINE (2004): Welches Stadion wird wie finanziert?. WM-Stadien 2006: Kosten und Finanzierungen. URL: <http://www.rp-online.de/sport/fussball/wm-stadien-2006-kosten-und-finanzierungen-aid-1.1567195> [Stand: 29.11.2016].

RUBENBAUER, Sibylle/STURM, Hans-Jörg (o.J.): planung&analyse. Hospitality-Marketing als Instrument zur nachhaltigen Markendifferenzierung. Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse. URL: http://www.faircontrol.de/wp-content/uploads/2015/09/2008_planunganalyse_08-08_Hospitality-Marketing.pdf [Stand: 10.11.2016].

SCHIFFMACHER, Christian (2012), fixed-icome.org: „In zehn Jahren soll der FC Schalke alle Finanzverbindlichkeiten weitestgehend zurückgezahlt haben“, Peter Peters, Finanzvorstand, FC Schalke 04. URL: http://www.fixed-icome.org/index.php?id=30&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1856&cHash=bd0f3161e46bcbb98cfb6254ff57883b [Stand: 29.11.2016].

SCHMID, Ulrich (2006): Event-Management im Spitzen-Wettkampfsport. Entwicklung en, Ziele und Organisationsprinzipien. Hamburg (Sportökonomie in Forschung und Praxis, Bd. 2).

SID (2002), Frankfurter Allgemeine: Volkswagen-Arena als Fußball-Tempel. Mit der Eröffnung der neuen Volkswagen-Arena am Freitag schließt der VfL Wolfsburg weiter zu den Spitzenklubs der Eliteliga auf. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/stadionbau-volkswagen-arena-als-fussball-tempel-181061.html> [Stand: 21.11.2016].

SOWA, Ralf (o.J.), Kennzahlen Rechnungswesen 4. URL: http://www.urs-beratung.de/Download_PDF/Rechnungswesen_4.pdf [Stand: 21.10.2016].

SPONSORS (o.J.): VIP-Auslastung in der Bundesliga sinkt weiter. URL: <https://www.sponsors.de/vip-auslastung-der-bundesliga-sinkt-weiter> [Stand: 10.11.2015].

SPRINGER Gabler Verlag , Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Rentabilität. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rentabilitaet.html?referenceKeywordName=Eigenkapitalrentabilit%C3%A4t> [Stand: 20.10.2016].

STADIONWELT (o.J.): Stadien Deutschland. URL: http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=ligen&land=Deutschland [Stand: 28.10.2016].

STADIONWELT (2005): Im Schatten des Würfels. URL: http://www.faszination-fankurve.de/download/heft_10/stadien_arenen/stadionportraits/swm10_46-48_text.pdf [Stand: 25.11.2016].

STRASSENKATALOG (o.J.): Gelsenkirchen , Veltins-Arena im Berger Feld (früher: Arena „AufSchalke“), Stadion des Fußball-Bundesligisten FC Schalke 04 (Architekt: Günter Kus / HPP Hentrich-Petschnigg & Partner) / Football stadium. URL: https://www.strassenkatalog.de/panoramio/gelsenkirchen_veltins-arena_im_berger_feld_frueher_arena_aufschalke_stadion_des_fussball-bundesligisten_fc_schalke_04_architekt_guenter_kus_hpp_hentrich-petschnigg_und_partner_football_stadium_,851239.html [Stand: 15.11.2016].

TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 16/17. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/saison_id/ [Stand: 05.12.2016].

TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 09/10. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saison_id=2009 [Stand: 05.12.2016].

TRANSFERMARKT (o.J.): BESUCHERZAHLEN 15/16. URL: http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saison_id=2015 [Stand: 02.12.2016].

VAN BÜRK, Christoph et al. (Hrsg.) (2016): Schalker Kreisel, Ausgabe Nr. 1, Saison 2016/2017. Gelsenkirchen 2016. S. 66.

VELTINS ARENA (o.J.): Hisense installiert auf Schalke den größten Videowürfel Europas!. URL: <http://www.veltins-arena.de/news/neuigkeiten-detailseite/hisense-installiert-auf-schalke-den-groessten-videowuerfel-europas/> [Stand: 16.11.2016].

VELTINS ARENA (o.J.): Impressum. URL: <http://www.veltins-arena.de/services/impressum/> [Stand: 02.12.2016].

VELTINS ARENA (o.J.): PUR&Freinds. URL: <http://www.veltins-arena.de/events/events-detailseite/event/pur-friends/> [Stand: 16.11.2016].

VELTINS ARENA (o.J.): SCHALKE-MUSEUM. Königsblaue Schatzkammer: Das Schalke Museum. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/schalke-museum/> [Stand: 16.11.2016].

VELTINS ARENA (o.J.): STADIONFÜHRUNGEN. Stadionführung: Die VELTINS-Arena erleben. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/stadionfuehrungen/> [Stand: 16.11.2016].

VELTINS ARENA (o.J.): Zahlen & Fakten. URL: <http://www.veltins-arena.de/veltins-arena/zahlen-fakten/> [Stand: 15.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): Andachten in der Arena. Neue VfL-Kapelle steht Menschen aller Glaubensrichtungen offen URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/vfl-kapelle.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENA-HISTORIE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/volkswagen-arena/arena-historie.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): ARENAFÜHRUNGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/besucherservice/arenafuehrungen.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): BUSINESSEBENE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/businessebene.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): DATEN UND FAKTEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/arena/volkswagen-arena/daten-und-fakten.html> [Stand: 21.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): EXECUTIVE SEATS. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/executive-seats.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): GASTRONOMIE. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/gastronomie.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): HOSPITALITY. Erleben Sie Bundesliga LIVE im exklusiven Ambiente. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality.html?size=50%2525252523searchAnc%25252523mainNavAnc%252523mainNavAnc%2523cntAnc> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): LOGEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/logen.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): LOGENEbene. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/logenebene.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): SKYLounge. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/hospitality/skylounge.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG (o.J.): WERBEFLÄCHEN. URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/sponsoring/werbeflaechen.html> [Stand: 22.11.2016].

VFL WOLFSBURG GMBH (2011): Jahresabschluss zum 30. Juni 2011.

VFL WOLFSBURG GMBH (2010): Jahresabschluss zum 30. Juni 2010.

VFL WOLFSBURG GMBH (2009): Jahresabschluss zum 30. Juni 2009.

VFL WOLFSBURG GMBH (2008): Jahresabschluss zum 30. Juni 2008.

VFL WOLFSBURG GMBH (2007): Jahresabschluss zum 30. Juni 2007.

WOLFSBURG AG, Wolfsburg (o.J.): . Imagebroschüre. S. 17. Wolfsburg.

VOJKOVSKY, Jiri (o.J.): Veltins Arena - Heimstätte des FC Schalke 04. URL: <http://www.fussballstadienwelt.de/veltins-arena-heimstatte-des-fc-schalke-04> [Stand: 15.11.2016].

VORNHOLZ, Günter/ KRUSCHINSKI, Oliver (2007): Schalker Finanzen – zwischen Tradition, sportlichen Ansprüchen und wirtschaftlicher Notwendigkeit. Gelsenkirchen 2007.

VOSS-UHLENBROCK, Hubertus (1998): Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, in: Hennings, Gerd und Müller, Sebastian (Hrsg.): Kunstwelten. Künstliche Erlebniswelten und Planung, (=Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, Band 85), Dortmund: Institut für Raumplanung Universität Dortmund (IRPUD), S. 51-70.

WENZEL, Johannes (2015), Der Westen: "Stock Car Crash Challenge" - Raabs letzte Autoschlacht. URL: <http://www.derwesten.de/staedte/gelsenkirchen/stefan-raabs-letzte-autoschlacht-in-der-gelsenkirchener-arena-id11175746.html> [Stand: 16.11.2016].

WERDER BREMEN (o.J.): VIP-LOGEN. URL: <http://www.werder.de/business/hospitality/uebersicht-vip-bereiche/vip-logen/> [Stand: 10.11.2016].

Anlagen

Anlage 1) Aufteilung der Umsatzerlöse des FC Schalke 04

<u>Aufteilung Umsatzerlöse</u>	<u>2015</u>		<u>2014</u>		<u>2013</u>		<u>2012</u>		<u>2011</u>	
	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%
Mediale Verwertung	70.336,9	26,6%	70.889,5	32,9%	64.290,1	31,1%	58.490,3	30,7%	65.512,1	29,2%
Sponsoring	67.009,1	25,3%	67.181,6	31,2%	63.902,3	30,9%	59.643,2	31,3%	55.387,2	24,7%
Transfererlöse	50.913,8	19,2%	10.084,8	4,7%	11.508,0	5,6%	3.483,0	1,8%	28.031,8	12,5%
Spielbetrieb, Veranstaltungen	33.395,4	12,6%	34.899,3	16,2%	34.754,5	16,8%	37.005,2	19,4%	37.273,8	16,6%
Merchandising	18.448,4	7,0%	16.252,3	7,5%	16.121,8	7,8%	16.218,4	8,5%	16.403,8	7,3%
Cateringerlöse	12.848,8	4,9%	9.797,7	4,6%	10.933,3	5,3%	11.230,4	5,9%	13.734,3	6,1%
Sonstige Erlöse	11.536,1	4,4%	6.197,0	2,9%	5.317,5	2,6%	4.695,9	2,5%	7.810,2	3,5%
Gesamt	264.488,5	100,0%	215.302,2	100,0%	206.827,5	100,0%	190.766,4	100,0%	224.153,2	100,0%

Anlage 2) Aufteilung der Umsatzerlöse des FC Bayern München

<u>Aufteilung Umsatzerlöse</u>	<u>2014/15</u>		<u>2013/14</u>		<u>2012/13</u>		<u>2011/12</u>		<u>2010/11</u>	
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%
Spielbetrieb	137.406	29,3%	140.584	30,3%	150.025	39,0%				
Werbung und Sponsoring	113.892	24,3%	117.698	25,3%	102.423	26,6%				
Medienvermarktung	58.319	12,4%	54.899	11,8%	44.130	11,5%	253.890	80,8%	232.922	83,4%
Handel und Sonstiges	158.842	33,9%	151.534	32,6%	88.387	23,0%	60.330	19,2%	46.361	16,6%
Bereich Fußball	468.459	100,0%	464.715	100,0%	384.965	100,0%	314.220	100,0%	279.283	100,0%
	92,3%		91,8%		91,1%		88,6%		88,8%	
 Allianz Arena	 38.929		 41.693		 37.656		 40.430		 35.225	
	7,7%		8,2%		8,9%		11,4%		11,2%	
	507.388		506.408		422.621		354.650		314.508	

Anlage 3) Aufteilung der Umsatzerlöse des VfL Wolfsburg

<u>Aufteilung Umsatzerlöse</u>	<u>2010/11</u>		<u>2009/10</u>		<u>2008/09</u>		<u>2007/08</u>	
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%
Lizenzspielbetrieb	117.671	80,5%	95.549	64,0%	83.655	72,2%	61.541	70,9%
TV-Vermarktung	25.692	17,6%	50.761	34,0%	29.583	25,5%	23.130	26,7%
Handel	2.042	1,4%	2.666	1,8%	2.335	2,0%	1.166	1,3%
Spielbetrieb Amateur-, Jugend-, Frauenfußball	722	0,5%	392	0,3%	290	0,3%	954	1,1%
	146.127	100,0%	149.368	100,0%	115.863	100,0%	86.791	100,0%

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname